

O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e Satisfação dos Colaboradores

Rosa Cristina dos Santos Meirinhos

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização Comunicação Estratégica**

Rosa Cristina dos Santos Meirinhos, O
Contributo das Chefias Intermédias
para a Motivação e Satisfação dos
Colaboradores, 2018

Março, 2018

**O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e
Satisfação dos Colaboradores**

Rosa Cristina dos Santos Meirinhos

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização Comunicação Estratégica**

Março, 2018

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com Especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Margarida Barreto

Aos meus filhos

AGRADECIMENTOS

Ao longo destes três semestres fui abençoada com uma enorme dose de apoio, de incentivo e de carinho. À família e aos amigos que estiveram sempre presentes, muito grata para sempre.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Margarida Barreto, o mais sentido agradecimento pela transmissão de uma imensidão de conhecimentos, pela disponibilidade, pela motivação, pela paciência e por ter acreditado. Acima de tudo, obrigada por ter transformado curiosidade em paixão. A minha admiração por si é infinita.

À Doutora Ivone Ferreira, pela cumplicidade, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pelo sentido de humor desarmante.

Ao Conselho de Administração da COBA Holdings, e em particular aos Engenheiros Fernando Prioste e Rui Pedro Gomes, que tornaram este projeto viável.

Aos meus colegas da COBA que gentilmente acederam aos meus muitos apelos, que preencheram questionários, que prestaram testemunhos e que forneceram informação sempre solicitado. Um especial agradecimento à Madalena, à Isabel, ao Gonçalo, ao Ângelo, à Júlia e ao Miguel.

Natália, Sérgio, Cláudia. Como prometido, obrigada pela paciência nos dias de mau feitio.

Ao David, pelo apoio na análise estatística.

Ao Francisco, por tornar tudo mais fácil.

Por fim, aos meus filhos. A minha inspiração, a minha motivação para querer ser sempre melhor.

RESUMO

Num cenário atual em que mudanças e transformações de paradigmas são imediatos, muito por força das novas tecnologias, aliadas, entre outros, aos desafios da globalização, da responsabilidade ética e social, das crises organizacionais e das flutuações dos mercados internos e externos, é fundamental que as empresas estejam preparadas para dar respostas ágeis e eficazes a tais ambientes mutáveis.

Na comunicação organizacional há muito que existe a perceção da necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela. É desta forma que é gerida a entrada e saída de informações e se estabelecem os canais que possibilitam o relacionamento ágil e transparente da Gestão de Topo e da liderança intermédia com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. É também a comunicação interna que viabiliza o conhecimento prévio das opiniões e aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a satisfação e de fomentar a motivação, agregando valor acrescentado às atividades das organizações.

Constituiu objeto da presente dissertação aferir se o grau de influência da mesma liderança nos níveis de motivação e de satisfação é transversal – ou não – a todas as categorias profissionais e serviu de objeto de estudo a empresa COBA S.A.. Para operacionalizar o projeto delineado recorreu-se a abordagens metodologias de carácter qualitativo e quantitativo que contemplaram a avaliação das competências de gestão e perfil de liderança do Diretor do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos, bem como a análise dos graus de motivação e satisfação dos colaboradores afetos a este Serviço.

Concluiu-se que - ainda que pouco expressiva - existe efetivamente uma influência diferenciada nos graus de motivação e de satisfação de colaboradores de diferentes categorias profissionais, sugerindo-se o desenvolvimento de estudos adicionais e a implementação de planos de ação que permitam um entendimento generalizado do Clima Organizacional da empresa, com o objetivo de fazer uma avaliação da relação existente entre colaboradores e as respetivas chefias, perceção relativamente à organização, sentimento de pertença e gestão de carreiras entre outros.

Palavras-chave: comunicação estratégica; liderança; motivação; satisfação; compromisso

ABSTRACT

In a current scenario where paradigm shifts and transformations are immediate, due to the increased importance of new communication technologies, allied to the challenges of globalization, ethical and social responsibility, organizational crises and fluctuations in internal and external markets, being prepared to provide quick and effective responses to such changing environments is fundamental to the survival of companies.

Corporate communication has for quite some time understood the importance of making employees influential, integrated and aware of what happens in the company, and thus creating a sense of belonging. This is how information flow is managed and how communication channels are established to enable an efficient and transparent relationship between the Top and Middle Management with its internal public and among the individuals that integrate this public. It is also internal communication that enables access to knowledge regarding the opinions and aspirations of employees, simplifying the creation of instruments capable of evaluating satisfaction and building motivation levels, adding greater value to corporate activities.

The purpose of this thesis was to assess if the same leadership influences in the same manner all professional categories. The engineering firm COBA S.A. was used as Case Study and investigation resorted to qualitative and quantitative methodologic approaches, which included the assessment of the management skills and leadership profile of the Director of the Natural Resources & Equipment Department, as well as the analysis of the motivation and satisfaction levels of employees assigned to this Department.

Even though statistical results were not very significant, it was possible to conclude that there is effectively a differential influence on the motivation and satisfaction levels of employees of different professional categories. The development of additional studies and the implementation of action plans was suggested to enable a general understanding of the company's Organizational Climate, with the objective of assessing the relationship between employees and their respective directors, their overall perception of the firm, sense of belonging and career management, among others.

Key-words: strategic communication; leadership; motivation; satisfaction; commitment

ÍNDICE GERAL

I INTRODUÇÃO	1
II REFERENCIAL TEÓRICO: CONCEITOS E ABORDAGENS.....	3
II.1 Liderança	3
II.2 Comunicação Estratégica	11
II.3 Motivação & Satisfação	14
III ESTUDO DE CASO	26
III.1 Metodologia.....	26
III.1.1 Método	26
III.1.2 Amostra	27
III.1.3 Análise de Dados.....	28
III.2 Diagnóstico.....	30
III.2.1 Apresentação Sumária do Grupo COBA	30
III.2.2 Objetivos Estratégicos	32
III.2.3 Liderança.....	33
III.2.4 Comunicação.....	34
III.3 RESULTADOS	34
III.3.1 Avaliação de Competências de Gestão	34
III.3.3 Perfil de Liderança	35
III.3.4 Motivação.....	36
III.3.5 Satisfação	36
III.3.6 Análise dos Resultados.....	36
III.3.7 Grau de Motivação e Satisfação em função das Categorias Profissionais.....	41
IV CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
V REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1.1 – Modelo Contingencial de Fiedler	4
Figura II.1.2 – Modelo de ligações múltiplas (adaptado de Yukl, 1971, 1994)	4
Figura II.3.1 – Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter	14
Figura II.3.2 – Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham	16
Figura II.3.3 - Teoria das Expetativas	23
Figura III.2.1 – Organograma da COBA Portugal	30
Figura III.3.1 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro II.1.1 – As três componentes do empenhamento organizacional (Cunha e Rego, 2005)	7
Quadro II.1.2 – Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2005)	8
Quadro II.2.1 – Áreas da Comunicação Estratégica	12
Quadro II.3.1 - Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus Pressupostos	19
Quadro II.3.2 - Resumo das Teorias de Processo e dos seus Pressupostos	21
Quadro III.2.1 - Colaboradores da COBA Portugal.....	31
Quadro III.3.1 – Grau de Motivação dos Colaboradores em Função da Categoria Profissional.....	41
Quadro III.3.2 – Grau de Satisfação dos Colaboradores em Função da Categoria Profissional.....	42

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Apresentação Sumária da COBA, S.A.
ANEXO 2	Missão, Visão e Proposta de Valor
ANEXO 3	Extrato do Manual de Funções – Diretor de Serviço
ANEXO 4	Questionário
ANEXO 5	Resultados – Gráficos e Tabelas
ANEXO 6	Outputs SPSS

I INTRODUÇÃO

Numa era global, a expansão e a internacionalização corporativa são, há já muitos anos, realidades determinantes para a sobrevivência de uma empresa. Contudo, se é certo que o contacto com culturas e mercados díspares constitui vetor de sobrevivência para uma empresa, também é certo que a capacidade para reter funcionários qualificados se apresenta cada vez mais como fator problemático, não só pela maior exposição a empresas concorrentes internacionais, como também pelo novo paradigma na gestão de carreiras que se tem registado desde o final do século passado, passando-se de carreiras estáveis, lineares e estruturadas de forma vertical, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais (Oliveira, 2015).

Neste contexto, atrair e reter profissionais talentosos pode apresentar-se como um diferencial competitivo (Argenti *et al*, 2005 *apud* Carrillo, 2014; Villafane, 2005). Primeiro, porque reter talentos pressupõe manter os melhores e os mais produtivos. Segundo, porque um profissional que sai da empresa leva consigo toda a sua experiência e conhecimento. Terceiro, porque os gastos associados à sua substituição são elevados (existe todo um processo de recrutamento, negociação, formação e adaptação que não pode ser ignorado).

É por conseguinte importante que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por (a) uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa; (b) uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; (c) uma comunicação constitutiva da organização (Oliveira&Henninger, 2016), percecionada como mecanismo de ação privilegiado para tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores com as diversas estratégias e diretrizes da empresa.

Tem sido comum a indicação de pagar e tratar bem as pessoas com vista a reter os melhores talentos. No entanto, existe já evidência empírica que sustenta a tese de que a remuneração não se apresenta como o principal fator de atração dos empregados, prevalecendo outras dimensões, nomeadamente: apresentação das perspetivas futuras de trabalho; orientação do colaborador; oportunidades de desenvolvimento de carreira; e atribuições de trabalho desafiador. Ou seja, a capacidade de atrair e reter pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetários, tais como a qualidade da liderança e a capacidade de as empresas utilizarem as habilidades, as competências e os conhecimentos dos seus funcionários (Hiltrop, 1999, citado por Oliveira, 2015).

A comunicação organizacional – e em particular a sua vertente de comunicação interna - tem vindo a ser influenciada por diversas correntes estratégicas, sendo atualmente também entendida como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* / públicos internos e a todos os níveis organizacionais, assumindo que os colaboradores constituem o ativo mais poderoso de uma empresa, e os seus melhores embaixadores.

É no contexto deste triângulo liderança → comunicação → motivação e satisfação que se pretendeu, na presente dissertação de mestrado, responder à pergunta:

Poderá a mesma liderança influenciar de forma diferente os níveis de motivação e de satisfação dos funcionários com diferentes categorias profissionais?

Serviu de objeto de estudo – caso de estudo – a empresa COBA – Consultores de Engenharia e Ambiente, S.A., empresa multidisciplinar de Consultoria de Engenharia e Ambiente com 55 anos de atividade nacional e internacional.

Dada a significativa dimensão da empresa – que integra cerca de 150 colaboradores - e atendo às características de um trabalho académico desta natureza, foram apenas abordados os Técnicos Superiores (engenheiros, geólogos, geógrafos, arquitetos, etc.) e os Técnicos de Apoio (desenhadores, medidores, técnicos auxiliares) do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos (SRNE), pretendendo-se essencialmente:

- Analisar as competências de gestão e caracterizar o perfil de liderança do Diretor do SRNE, que acumula com o cargo de Diretor Geral da Produção (DGP);
- Avaliar se o grau de motivação e de satisfação dos colaboradores é transversal – ou não - a todas as categorias profissionais.

O presente trabalho encontra-se estruturado da forma seguinte:

Capítulo I - Introdução: apresentação do enquadramento e pertinência da temática e objetivo da presente dissertação;

Capítulo II – Referencial Teórico: abordagem aos conceitos teóricos de liderança, comunicação estratégica e motivação & satisfação referenciados na literatura existente;

Capítulo III – Estudo de Caso: descrição da metodologia adotada no presente projeto de investigação, diagnóstico da empresa objeto de estudo, detalhamento das técnicas de análise estatística aplicadas e apresentação de resultados;

Capítulo IV – Considerações Finais: apresentação das conclusões do estudo, implicações teóricas e práticas do mesmo, limitações de investigação e proposta de estudos e projetos futuros.

II REFERENCIAL TEÓRICO: CONCEITOS E ABORDAGENS

II.1 LIDERANÇA

“Um líder é alguém que conhece o caminho, corre ao longo do caminho e mostra o caminho” (John C. Maxwell)

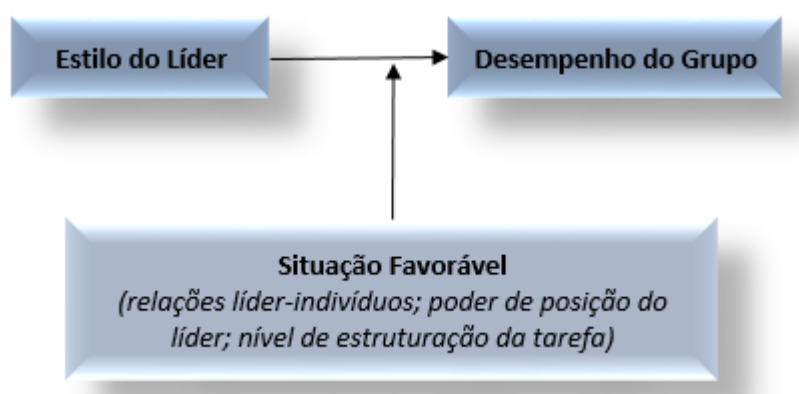
O conceito de liderança tem sido amplamente estudado no contexto organizacional, muito por força do seu carácter influenciador através do processo de comunicação, com vista à transmissão de determinados objetivos e à regulação de comportamentos de um grupo de pessoas em direção a determinados objetivos (de referir os importantes contributos de Schein - Cultura Organizacional; Chiavenato e Stogdill - Teoria dos Traços; White & Lippitt - Teoria dos Estilos Comportamentais; Fiedler - Teoria da Contingência; Yukl - Modelo das Ligações Múltiplas; e as Novas Teorias de Liderança de House, Bass, Burns, Bennis e Nanus). Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que só é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.

Destaca-se o modelo proposto por Fiedler (1970) defende que a eficácia do líder resulta da seleção da pessoa certa para determinada situação, ou então, através da produção de mudanças situacionais de forma a adequá-la ao líder, e que o líder deve aprender a reconhecer-se a si próprio e a por em prática uma certa “engenharia” situacional (Caixeiro, 2014:161).

O modelo de Fiedler (1970) procura relacionar dois estilos de liderança – líderes voltados para a tarefa e líderes orientados para as pessoas – com três fatores contingenciais:

- *Relações líder – colaboradores*: grau de confiança, aceitação e respeito que os colaboradores conferem ao líder. Se os sentimentos dos colaboradores forem positivos em relação ao líder, a situação será favorável; caso contrário, verificar-se-á o oposto;
- *Estrutura das tarefas* – grau de estruturação das tarefas, de especificação dos procedimentos e definição de objetivos. Se as tarefas forem definidas com elevado grau de organização, a situação é de alta estruturação e favorável ao líder;
- *Posição de poder do líder* – o grau de influência do líder nas atividades baseada no poder. Se o líder tiver poder de promover, recompensar, punir ou dispensar qualquer elemento do grupo, a situação é favorável ao líder.

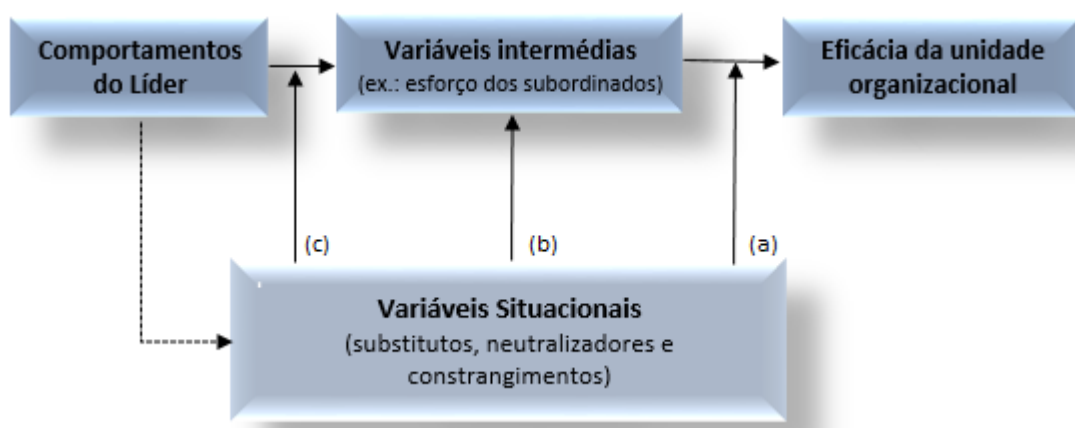
Figura II.1.1 –Modelo Contingencial de Fiedler



Fonte: Caixeiro, 2014:162 (adaptado)

A partir de uma revisão dos estudos de liderança comportamental, Yukl (1971,1994) apresentou uma classificação na qual procurou integrar os múltiplos contributos existentes à data. Deste ensaio, em 1971, surge resultou a teoria das ligações múltiplas, que abrange quatro tipos de variáveis: comportamentos do líder, variáveis intermédias, variáveis de eficácia e variáveis situacionais.

Figura II.1.2 – Modelo de ligações múltiplas (adaptado de Yukl, 1971, 1994)



Fonte: Caixeiro, 2014:162 (adaptado)

Este modelo enfatiza a importância da relação entre os comportamentos que o líder pretende realizar (por um lado, clarificar, delegar, desenvolver, reconhecer e apoiar e, por outro, planear, desenvolver problemas, monitorizar, construir espírito de equipa) e a eficácia da unidade organizacional que pretende alcançar,

“uma vez que a relação entre estas duas áreas é condicionada por um conjunto de fatores importantes, as variáveis intermédias (os esforços dos membros da organização; capacidades dos subordinados e clareza do papel; organização do trabalho; colaboração e espírito de equipa; recursos e apoio e coordenação externa). A eficácia resulta, então, da conjunção de todas as

variáveis. Cada variável interage com todas as outras e uma falha na engrenagem pode pôr em causa a eficácia organizacional.” (Caixeiro, 2014:163).

Apesar da proliferação de definições do conceito de liderança, não existe consenso nem uma aceção definitiva em torno da sua conceptualização. Será, contudo, seguro afirmar que a liderança é

“um conjunto de processos e atitudes usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização.... (...). Quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados.” (Mações, 2017:36).

No início da década de 80 do século XX assistiu-se ao desenvolvimento de novos paradigmas de liderança, centralizados sobretudo na compreensão do impacto das características pessoais e comportamentos dos líderes eficazes e do seu papel na implementação de ações que conduzem ao sucesso de uma organização.

Foi já nesta perspetiva que surgiu o movimento vulgarmente conhecido como *Nova Liderança*, no qual se destaca a liderança carismática de House (1977), a liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978) e as teorias da liderança visionária (Bennis e Nanus (1985)).

As produções científicas de Schein (1988, 1990) são representativas da relação dual entre a cultura e liderança, segundo o qual os líderes fazem a cultura e são altamente influenciados pela mesma. Efetivamente, os líderes enquanto criadores da cultura carecem de capacidades e competências muito específicas como a persistência, a paciência ou a confiança emocional. Os líderes, detentores de uma visão, deverão não só ter a capacidade de a transmitir aos seus colaboradores, mas também de a fazer cumprir (Caixeiro, 2014).

Esta alteração de paradigma funda-se na perspetiva cultural das organizações que faz depender o sucesso das organizações de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores. A função basilar da liderança reside, então, ao nível da manipulação da cultura (Schein, 1990 *apud* Caixeiro, 2014).

O processo de influência através do qual o líder produz mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a um profundo compromisso para com os objetivos e missão da organização é aplicável quer à liderança carismática quer à liderança transformacional.

Os efeitos carismáticos do líder levam os seus subordinados a confiar nas suas crenças e valores, e a manifestar sentimentos idênticos, aceitando-o sem reservas, nutrindo por ele valores de estima e de obediência (Caixeiro, 2014). A estes efeitos acrescem objetivos e ambições comuns e um significativo envolvimento emocional na missão organizacional que o líder materializa (*idem*).

Efetivamente, a identificação pessoal (os colaboradores veneram o líder, almejam imitá-lo e agradar-lhe) e a internalização (os colaboradores interiorizam as atitudes e valores veiculados pelo líder que fomenta neles a motivação para alcançar a missão organizacional) (Caixeiro, 2014) explicam o processo de influência, repercutido num compromisso excecional dos colaboradores na visão/missão organizacional. Os muitos estudos dedicados ao comportamento organizacional apontam para uma maior probabilidade de ocorrência de carisma em contextos de descontentamento sentido pelos colaboradores, ou na perspetiva de uma crise organizacional, mesmo que tal não ocorra.

Com efeito, variáveis como os comportamentos de liderança, as características específicas dos colaboradores e os atributos da própria situação determinam a atribuição de carisma aos líderes. Rego e Cunha (2003) consideram que a atribuição do carisma ocorre, sobretudo, quando os colaboradores com características específicas reconhecem traços e comportamentos específicos nos líderes em condições específicas.

Neste modelo, o carisma é concebido como uma dimensão observável da consideração individual, da valorização da tarefa e dos comportamentos autocráticos e democráticos.

A criação da expressão *liderança transformacional* é atribuída a Burns (1978) e traduz-se na capacidade de realização de inovações e mudanças no contexto organizacional, por norma profundas e duradouras. Estimula o crescimento e sentimento de responsabilização (*empowerment*) dos colaboradores, fomenta o seu sentimento de importância e de relevância no seio da organização e conseqüente aumento do nível de autorrealização, levando-o a empenhar-se de forma mais intensa no cumprimento dos objetivos organizacionais (Lindebaum&Cartwright, 2010).

O líder transformacional inspira os seus colaboradores a ultrapassarem os seus interesses pessoais em prol dos objetivos da organização. Este tipo de líder incentiva a mudança através do desenvolvimento da consciência dos liderados, focando-se não apenas nos incentivos ou recompensas materiais para motivar os seus colaboradores, mas apelando a outras dimensões, como a justiça, a igualdades, o humanismo, a liberdade ou a paz para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seus colaboradores.

A “liderança autenticamente transformacional, impregnada de preocupações de natureza ética, é considerada enquanto padrão de liderança motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grandes transformações nas organizações.” (Cunha e Rego, 2005, citado por Caixeiro, 2014).

Burns (1978) considera que a liderança transformacional difere da liderança transacional na medida em que esta última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição.

Pelo contrário, a liderança transformacional confere relevância a valores como a responsabilidade, a honestidade e outros similares, transmitidos pelo líder através de apelos de carácter inspiracional.

Segundo a perspectiva de Bass (1985), a diferença entre líderes transformacionais e líderes carismáticos reside no facto de a liderança transformacional depender em grande parte do carisma do líder, embora esta qualidade não baste para desencadear um processo transformacional. Assim, “um líder carismático pode não ser um líder transformacional, mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito forte”. (Caixeiro, 2014).

Posteriormente, Bennis (1989) definiu um conjunto de componentes essenciais para uma liderança eficaz e que passam por uma visão orientadora, paixão, integridade, confiança e curiosidade. Acresce, ainda, que os líderes devem desenvolver não só o conhecimento de si próprios, mas também o conhecimento da realidade exterior.

Para Senge (2002), o que efetivamente distingue líderes de não líderes é a clareza e a capacidade de persuasão, a profundidade do compromisso e a abertura à aprendizagem contínua (Caixeiro, 2014).

As teorias atuais definem liderança como uma “espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos e material condutor” (Rego, 1998 *apud* Caixeiro, 2014), sendo a *qualidade total* de um produto ou de um serviço o resultado da conjugação destes três fatores.

Para que a qualidade total possa ser alcançada não é possível descartar o compromisso organizacional, entendido como o vínculo psicológico que descreve a ligação do colaborador à organização e que minimiza a probabilidade de abandono. Cunha e Rego (2005), citados por Caixeiro, 2014 referem três componentes do compromisso organizacional: afetivo, normativo e instrumental, com as características apresentadas no quadro seguinte.

Quadro II.1.1 – As três componentes do empenhamento organizacional (Cunha e Rego, 2005)

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.

Fonte: Caixeiro, 2014:183 (adaptado)

Na base do desempenho organizacional dos colaboradores estão, frequentemente, aspetos dependentes da ação dos líderes. A atuação pelo exemplo, o apoio manifestado aos seus colaboradores fornecendo-lhes *feedback* construtivo sobre a forma como eles estão a efetuar a trabalho, proporcionando-lhes tarefas motivadoras e desafiantes, tratando-os com dignidade e respeito constituem alguns exemplos da ação que os líderes podem desenvolver.

Quadro II.1.2 – Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2005)

Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores
Os líderes atuam de modo transformacional (i.e. atuam pelo exemplo; denotam consideração individualizada e estimulam intelectualmente os colaboradores).
Os colaboradores sentem que a organização os apoia (ou seja, que se preocupa com os seu bem-estar).
Os líderes são recetivos às sugestões dos colaboradores.
Os colaboradores sentem que o líder e os colegas os apoiam.
Os colaboradores recebem <i>feedback</i> relativo ao seu desempenho.
As funções executadas pelas pessoas são desafiantes.
As pessoas percebem que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária.
Os colaboradores sentem que a sua organização é socialmente responsável.
As pessoas sentem que são tratadas com justiça, dignidade e respeito.

Fonte: Caixeiro, 2014:184

A partir do momento em que os colaboradores percebem a forma justa e digna como são tratados pelos líderes, emerge uma espécie de sentido do dever de reciprocidade e evidencia-se, ainda, uma disponibilidade crescente para executar tarefas que, embora não integrando o rol das suas obrigações formais, são benéficas para o trabalho dos líderes e para o melhor funcionamento do grupo e da organização (Caixeiro, 2014).

Deste modo, a liderança é “o elemento chave para o sucesso organizacional” (Mações, 2017:35) O líder corporiza as normas e valores que unem os seguidores e dá continuidade ao grupo. A liderança surge como um elemento capital para garantir a sobrevivência e funcionamento das organizações, seja em momentos de constituição ou de consolidação, espalhando visão, energia e significado à ação coletiva. A literatura evidencia ainda que a liderança é um aspeto aglutinador dos grupos e em

“tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação – o sucesso depende da forma como o fazem e em tudo o que os líderes fazem. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionaria tão bem como podia ou devia” (Goleman et al, 2003 apud Caixeiro 2014:190).

Torna-se claro que o êxito do projeto organizacional passa por uma Liderança cuja estratégia de intervenção privilegie o capital humano da empresa / instituição que lidera. Tal pressupõe um forte investimento na comunicação interna; um investimento que fomente melhores relações entre colaboradores, que incentive trabalho em equipa sem descuidar as necessidades pessoais e motivações, e uma diversidade de tarefas que permita o desenvolvimento de capacidades e talentos individuais.

Uma tese interessante é a de Nanus (1992), segundo o qual a melhor estratégia para alcançar com eficácia os objetivos da organização pressupõe uma série de etapas que o líder deve implementar: (a) avaliar o ambiente interno e identificar a sua estratégia, valores, forças e fraquezas; (b) avaliar o ambiente externo e as variáveis passível de influenciar as suas ações; (c) desenhar a sua visão organizacional.

Todo este processo exige uma capacidade de avaliação flexível e inovadora e um registo que se quer credível, realista e atraente para todas as partes envolvidas. Pressupõe de igual modo uma comunicação permanente com os colaboradores, que permita a eficaz operacionalização das estratégias desenhadas e o cabal cumprimento dos propósitos previamente traçados na ótica da sua visão organizacional (Caixeiro, 2014). Em suma, implica a existência de Comunicação Estratégica como “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico” (Argenti *et al.* (2005) *apud* Ruão&Kunsh, 2014).

A Liderança Intermédia

Segundo John C. Maxwell “a influência é uma questão de disposição e não de posição e esta tem que ser conquistada a partir de qualquer posição onde se encontre o líder” (Silva, 2010:29).

Criar e fomentar o espírito de liderança – independentemente da função do colaborador – apresenta-se como um diferencial competitivo de qualquer empresa. Apostar numa cultura de liderança é fundamental para que se desenvolva um capital humano empreendedor, proactivo e embutido do desejo de inovar.

O papel do líder intermédio é decisivo numa organização que tenha como meta uma cultura de liderança ao nível da excelência, uma vez que é a liderança intermédia o elo de ligação entre a Liderança de Topo e a base da estrutura organizacional, traduzindo as expetativas e preocupações apresentadas pelos dois níveis hierárquicos (Silva: 2010:29). Balogun (2003), citado por Lixa (2016:28) alerta para o historial de estratégias corporativas fracassadas, resultado da mobilização insuficiente, ou até da desvalorização do papel dos quadros intermédios, “uma vez que são estes que fornecem aos seus colaboradores o sentido das transformações pretendidas pelo topo da organização, afirmando que esta não se concretiza *top/down*, nem *bottom/up*, mas sim através da ação mediadora da liderança intermédia.

De acordo com Nonaka (1994), citado por Silva (2010:29), a mudança não se concretiza nem de cima para baixo, nem de baixo para cima, mas sim através dos líderes intermédios como agentes facilitadores dessa mudança. Kanter (1997) apresenta a liderança intermédia como a mola impulsora da inovação, da competitividade e da mudança das organizações. O líder intermédio terá a sua tarefa facilitada se tiver acima um bom líder em que acredite. Robin Sharma (2007) defende que “os concorrentes copiarão os produtos, se eles forem bons, os serviços e as marcas. Mas nunca serão capazes de copiar a cultura. (*idem*).

Existe hoje uma maior sensibilidade por parte da Liderança de Topo para a necessidade de investir dos colaboradores através da atribuição de maior grau de poder de cooperação e o fomento da sua participação nas decisões estratégicas da organização, pois o desenvolvimento de competências pessoais traduz-se na promoção do potencial de crescimento do projeto organizacional. Segundo Silva (2010:34), “a competência é definida como as características demonstráveis de um indivíduo que abrangem habilidades, conhecimentos, e comportamentos ligados diretamente com a performance, ou seja, é um conjunto de capacidades humanas que explicam um alto desempenho.” Na ótica de Boterf (1998:150,) “as competências podem ser consideradas como uma resultante de três fatores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo”.

No século XXI, altamente competitivo e globalizado, um líder intermédio deverá reunir um conjunto de competências que lhe permitam um relacionamento eficaz com as pessoas que se encontram acima, ao lado e abaixo na estrutura hierárquica da organização. Segundo Michael Abrashoff, “um líder deverá também saber dar competências, isto significa definir os parâmetros nos quais as pessoas estão capacitadas para trabalhar e a partir de aí deixá-las livres. Quanto mais responsabilidade, mais aprendizagem” (Silva, 2010:35).

II.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

“Knowledge has to be improved, challenged, and increased instantly, or it vanishes”. (Peter Drucker)

Nos últimos anos têm-se assistido a um crescente interesse pela Comunicação Estratégica, muito mais no sentido da sua integração nas estratégias globais da empresa, e sob alçada direta da gestão de topo, do que incorporada nos tradicionais departamentos de marketing ou como forma alternativa e parcial de comunicação (Carrillo, 2014). Trata-se de uma área que representa um novo paradigma de comunicação, de carácter estratégico, e que passou a ocupar um lugar cimeiro no organograma organizacional, estando direccionada para a concretização das metas e dos objetivos da empresa. É neste contexto que Hallahan *et al.* (2007) definem a Comunicação Estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A noção – errada e de certo modo generalizada - que durante muitos anos associou comunicação empresarial à publicidade foi contestada pela academia no final dos anos 80, e em particular por Shultz *et al.* (1994), ao alertar para a necessidade de recorrer a novas competências de gestão e de comunicação para alcançar as metas e os objetivos das organizações. Segundo Carrillo (2014:73),

“(...) A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a da gestão sénior”.

Os estudos de Hallahan *et al.* (2007) remetem para a existência de seis áreas nas organizações subjacentes ao desenvolvimento do conceito de comunicação estratégica: marketing, gestão de empresas, relações públicas, tecnologias da comunicação, políticas da comunicação e campanhas de marketing social ou informativo. Já Islas (2005), afirma que a comunicação estratégica intervém em duas áreas principais: a cultura e a identidade da organização, e reforça a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa ao afirmar que “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica” (Carrillo, 2014:73).

Outra interpretação de comunicação estratégica é a de Tironi & Carvallo (2011), *in* Carrillo (*idem*), que destacam o facto de no contexto empresarial atual ser a imagem corporativa, e não a sua capacidade produtiva, o elemento influenciador na captação de oportunidades de negócio. Esta afirmação vem reforçar a função da comunicação estratégica como elemento fundamental ao serviço da gestão de recursos intangíveis. Na tabela apresentada seguidamente apresentam-se, de forma

sumária, as principais áreas abrangidas pela comunicação estratégica, tendo por base o pressuposto de que a comunicação está direcionada para a concretização das metas e dos objetivos da empresa.

Quadro II.2.1 – Áreas da Comunicação Estratégica

ÁREAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	
Comunicação Estratégica → As Metas da Organização de Acordo com os seus <i>Stakeholders</i>	
Gestão de Recursos Intangíveis - Imagem - Reputação - Marca como Recurso Intangível - Identidade - Cultura Corporativa - Responsabilidade Social Corporativa	Imagem (Tironi & Carvalho, 2011) Identidade, cultura organizacional, reputação (Islas, 2005) Gestão de empresas e campanhas de marketing social (Hallahan <i>et al</i> , 2007)
Comunicação Empresarial	Políticas de comunicação e marketing (Hallahan <i>et al</i> , 2007)
Comunicação Externa	Relações públicas, políticas de comunicação (Hallahan <i>et al</i> , 2007)
Comunicação Interna	Políticas de comunicação, tecnologias de comunicação (Hallahan <i>et al</i> , 2007)

Fonte: Carrillo, 2014:73

Para que a comunicação estratégica cumpra com eficácia o seu papel no contexto da gestão da comunicação é fundamental que estejam reunidas algumas características fundamentais e que importa destacar.

É essencial referir que a definição de “estratégia” deverá encerrar um carácter de temporalidade. A estratégia implica um processo pensado a longo prazo, com tempo para formulação de decisões, táticas. Deverá igualmente ser flexível, de modo a permitir adaptações e ajustes pré-concebidos face a variáveis externas que invariavelmente ocorrem num mundo globalizado em constante mutação.

A comunicação estratégica deve ser uma comunicação gerida e deve ter sempre um propósito. Gerir a comunicação implica a utilização dos recursos disponíveis para atingir determinado fim. Os recursos disponíveis para agir no campo da comunicação baseiam-se na troca de informações e mensagens, o que implica que a empresa recorra à comunicação estratégica para avaliar de modo contínuo as suas relações com os seus *stakeholders*, de modo a assegurar que o estado dessas relações se adequa aos seus objetivos estratégicos, e a certificar-se de que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas (Carrillo, 2014). Deverá, contudo, existir a noção de que a nem sempre a comunicação gerida é comunicação estratégica, mas a comunicação estratégica é sempre comunicação gerida.

A “comunicação estratégica” não é sinonimo de “estratégias de comunicação”. A comunicação estratégica resulta da aplicação de todas as estratégias de comunicação parciais e é a sinergia destas ações individuais que lhe confere o carácter holístico / integrador. Existe igualmente

uma obrigação de assegurar um conteúdo coerente entre todas as “estratégias parciais”, permitindo uma visão mais ampla e abrangente das potenciais ameaças, fraquezas, oportunidades e forças.

A comunicação estratégica não existe fora do contexto organizacional. Entenda-se por organização a definição de Carrillo (2014:76): “O termo organização é, aqui, entendido como sendo a empresa ou instituição, pública ou privada, que trabalha de forma organizada, no mesmo sentido, para atingir determinado objetivo ou cumprir determinada missão e concretizar a sua visão estratégica, de cujo contexto participa”.

É fundamental que exista uma boa relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, através de diferenciados canais e meios de transmissão de informação, tal como destaca Ibarra (2010):

“É há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os stakeholders de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e tem o poder de responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas”. (Carrillo, 2014).

Entende-se por *stakeholders* todos os atores – individuais ou coletivos – que mantêm uma relação com a organização, que partilham algum significado com ela, e que em qualquer momento podem influenciar, positiva ou negativamente, as ações corporativas e determinar o seu grau de sucesso no ato da implementação (Carrillo, 2014).

Deverá haver consciência corporativa de que não existem públicos cativos. Cada “*público*” deve ser estudado e tratado de forma individualizada, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo de *stakeholders*, e estimar a possibilidade real de o conquistar (Carrillo, 2014). Só então poderão os objetivos ser estabelecidos, tendo em consideração o maior ou menor grau de envolvimento dos *stakeholders* no ambiente interno da organização, a partir do qual será iniciado o processo de Comunicação Estratégica. Neste sentido, cabe à Comunicação Estratégica a gestão eficaz dos seus *stakeholders* (internos e externos), tendo em mente os que importa manter satisfeitos, os que convém manter informados, os que interessa gerir, e os que exigem apenas monitorização.

Poder-se-á afirmar que o objetivo principal da comunicação estratégica consiste na diferenciação de uma organização através da gestão dos seus recursos intangíveis, sendo esta já reconhecida como a melhor ferramenta para o efeito (Villafane, 2005). Contudo, a gestão eficaz destes recursos comporta as devidas exigências; requer uma mudança de pensamentos e de comportamentos no seio da própria organização, e o apoio de uma estrutura comunicacional bem consolidada, percecionada como o canal privilegiado de ligação com o ambiente interno e como tal, com os recursos humanos que importa motivar e manter satisfeitos (Carrillo, 2014).

II.3 MOTIVAÇÃO & SATISFAÇÃO

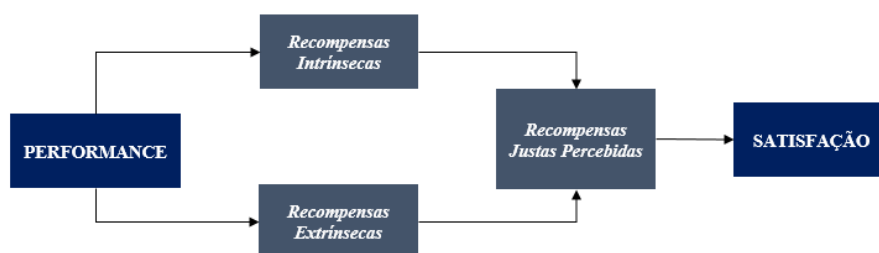
“People work better when they know what the goal is and why. It is important that people look forward to coming to work in the morning and enjoy working.” (Elon Musk)

Sobre o sucesso da estratégia de comunicação Argenti (2006:69) diz que: “o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão”.

É notória a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações (Alves&Souza, 2015). Por essa razão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, onde várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos (*idem*). Se anteriormente era tema discutido apenas na área de Recursos Humanos, hoje é temática transversal às diversas disciplinas que integram as Ciências Sociais, nomeadamente a Comunicação, a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, estando já plenamente enraizada no alinhamento estratégico de qualquer empresa ou organização.

Importa separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem diferentes indicadores. A satisfação organizacional funciona como uma medida da qualidade de vida no trabalho Lawler (1973, *cit in* Neves, 1998), sendo uma resposta afetiva que resulta das experiências dos indivíduos em relação ao trabalho; por sua vez, a motivação é um processo que tem em conta fatores de ordem cognitiva. Ainda segundo Neves (1998), não existe uma relação causal entre satisfação e motivação. Estudos recentes efetuados no âmbito da gestão demonstram a inexistência de correlação consistente entre as variáveis satisfação e produtividade. Existe sim uma complementaridade caracterizada pelo investimento emocional e interação social entre colaboradores e o ambiente (contexto de trabalho). Ilustra-se na Figura II.3.1 o Modelo da Relação entre Performance e Satisfação segundo Lawler & Porter:

Figura II.3.1 – Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter



Fonte: Neves, 1998 apud Lopes, 2012 (adaptado)

Definir “satisfação” afigura-se um exercício complexo, pois trata-se de um estado afetivo e subjetivo, variável consoante diferentes feitios e personalidades. Tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), e em qualquer dos casos atesta um estado emocional positivo, uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho.

Para Hackman e Oldham (1980, *cit. in* Alcobia, 2001) a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho executado pelo indivíduo, enquanto para Locke (1969, *cit. in* Paraguay e Martínez, 2003) “A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da perceção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho”.

Destas múltiplas afirmações conclui-se que a satisfação no trabalho comporta duas componentes: a componente cognitiva - que se refere ao que o trabalhador pensa - e as suas opiniões sobre o trabalho - e a componente afetivo-emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é resultado conjunto do que o indivíduo pensa e do que o indivíduo sente (Wright e Cropanzano, 2000, *apud* Paraguay e Martínez, 2003).

Alcobia (2001) advoga que a satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade, tal como também pode ser responsável por graves problemas de instabilidade no seio da organização e na sua capacidade de sobrevivência, uma vez que influencia uma série de comportamentos como o absentismo, a falta de envolvimento psicológico e a fraca tolerância face a processos de mudança interna.

Quer a motivação quer a satisfação são influenciados por variáveis internas e externas que importa ter em consideração. Segundo Chiavenato (1998), os fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, *feedback* e identidade (Lopes, 2012). A própria natureza do indivíduo – a sua postura perante o trabalho, grau de proatividade, a sua energia interna, entre outros - fomenta a associação entre os fatores intrínsecos e os fatores externos que influenciam o comportamento do mesmo na organização.

Muita da investigação que incide sobre o trabalho tem procurado estabelecer uma relação entre as características do trabalho e o nível de satisfação percecionado pelos trabalhadores. As variáveis mais frequentemente analisadas prendem-se com a análise das tarefas que cada trabalhador desempenha, às quais correspondem as dimensões da organização do trabalho, i.e., a variedade, a

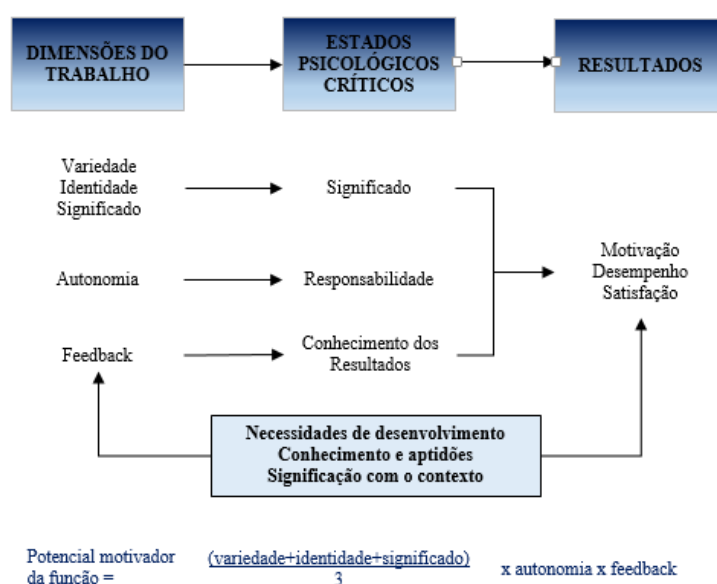
identidade, a autonomia, o significado e o *feedback* que, caso se verifiquem, resultam num sentimento de satisfação por parte do colaborador.

Com o objetivo de avaliar o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo teórico baseado nas características das funções, conforme ilustrado na Figura II.3.2 (Lopes, 2012).

Entende-se que existe variedade de competências quando um determinado trabalho exige uma diversidade de tarefas as quais, por sua vez, implicam a colocação em prática de diferentes competências por parte do trabalhador. Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, conceito que remete para o desenvolvimento de um trabalho por um mesmo trabalhador, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto (Hackman & Oldham, 1980 *apud* Lopes, 2012).

Relativamente à característica “significado da tarefa”, refere-se ao impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de terceiros, enquanto a autonomia é comumente definida como o grau de independência de que o trabalhador dispõe para o planeamento do seu trabalho, com vista à realização de um determinado projeto ou tarefa. A existência desta característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, fomentam um sentimento de responsabilidade perante o resultado do trabalho. Por último, o *feedback* (retorno) poderá ser definido como a informação transmitida ao colaborador relativamente aos resultados do seu trabalho (Hackman, 1983 *apud* Lopes 2012).

Figura II.3.2 – Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham, 1980, *apud* Lopes, 2012 (adaptado)

Segundo Alcobia (2001), os muitos estudos realizados permitem retirar as seguintes conclusões no que diz respeito aos fatores influenciadores da satisfação no trabalho:

Variáveis situacionais: (i) *Características da função*: há muito que se defende que trabalhadores com maior variedade de funções, autonomia na função, identidade das tarefas e *feedback* tendem a apresentar índices de satisfação mais elevados; (ii) *Sistemas de recompensas e salários*: existe baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho (Spector, 1997 *apud* Lopes 2012); (iii) *Características organizacionais*: a investigação comprova uma efetiva associação entre a satisfação no trabalho e certas características organizacionais, como a comunicação organizacional e a distribuição de poder (Alcobia, 2001). Estudos efetuados por Snizek y Bullard (1983), citados por Lopes, 2012, referem que a divisão do trabalho e a centralização de poder diminuem a satisfação no trabalho enquanto a uniformização a aumenta; (iv) *Conflito trabalho-família*: existe evidência empírica da existência de correlações significativas do impacto do clima familiar sobre o grau de satisfação no trabalho (Alcobia, 2001); (v) *Liderança*: encontram-se correlações positivas e significativas entre a forma de liderança e a satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012); (vi) *A participação na tomada de decisão*: segundo diversos académicos, a participação do colaborador no processo de tomada de decisão está positivamente relacionada com a satisfação, variando o grau de satisfação em função com o nível de participação. Conclui-se que a participação nas tomadas de decisões de trabalho e a participação informal têm um efeito positivo sobre o desempenho, enquanto a posição do trabalhador na participação informal tem efeito na sua satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012).

Desempenho profissional/produtividade: apesar dos muitos estudos realizados nesta área, estes não são conclusivos quanto à relação entre satisfação e desempenho (Alcobia, 2001).

A motivação tem sido vista como um meio para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores (Casado, 2002). Desta forma, os líderes que desejam melhorar os resultados de uma organização devem ter em devida conta os níveis de satisfação dos seus subordinados, canalizando os seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Bekin (2004) afirma sobre este assunto que para obter melhores resultados organizacionais o público interno precisa de estar motivado e mobilizado.

Chiavenato (2007:296) considera que o comportamento humano é o resultado das motivações “(...) não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”, considerando ainda que o “motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”.

Para Neves (1998:11) é fundamental compreender o comportamento humano e procurar entender as razões que levam às suas ações individuais, pois “a motivação não se observa diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas *inferidos*; para ele o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos”.

De salientar a natureza mutável do ser humano, pelo que as suas prioridades, desejos, vontades e necessidades também mudam. A motivação encerra duas variáveis complementares: automotivação e estímulo. A primeira é intrínseca a cada indivíduo, enquanto a segunda deve ser proporcionada pela empresa (Brum, 2010).

Neste contexto é importante que fique claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas, até porque já acima se afirmou ser um processo intrínseco. No entanto, esta evidência não significa que a motivação deva ser desconsiderada. Muito pelo contrário, os gestores precisam de estar atentos à motivação interna dos seus colaboradores e de estar aptos para identificar as condições necessárias (como o seu ambiente de trabalho) para que as tarefas a estes atribuídas sejam capazes de os satisfazer. Um colaborador altamente motivado irá trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente ser mais produtivo (Alves&Souza, 2015).

Cabe assim aos gestores a criação de condições para que essa motivação aumente e sirva de diretriz às ações dos liderados, fazendo-os crescer mostrando que o trabalho de cada um é fundamental para o sucesso de todos. Quando o colaborador associa significado e resultado ao seu esforço, aumenta proporcionalmente o seu sentimento de importância dentro do projeto organizacional (Mações, 2017).

Segundo Boneau et Henriët (1990), a comunicação interna tem evoluído no contexto organizacional, passando de um papel operacional e ferramenta de controlo para um papel crescentemente estratégico. É com base nestas premissas que as empresas utilizam a comunicação interna como instrumento para criar um compromisso (*commitment*) por parte dos colaboradores, já que estes estarão mais envolvidos com as ocorrências no seu ambiente de trabalho.

No entendimento de Brum (2010:100), uma comunicação interna credível e confiável gera envolvimento, que por sua vez gera comprometimento e conseqüentemente motivação:

“No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.”

Seguindo esse raciocínio, Chiavenato (2007:126) defende que “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização”. Brum (2010:26) esclarece essa questão ao destacar que “(...) um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”.

Assim, e seguindo esta orientação, a comunicação interna “(...) é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia *cit. in* Kunsch 2003:154).

Os muitos anos dedicados ao estudo da motivação e satisfação no trabalho determinaram o surgimento de diferentes teorias, agrupadas hoje em duas abordagens distintas: teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo caracterizam-se por estar mais centradas na análise do comportamento humano e priorizam a compreensão dos fatores internos dos indivíduos, esclarecedores do seu nível de motivação e da sua forma de atuação. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Camilleri, 2007 *apud* Lopes, 2012:6). No Quadro II.3.1 apresenta-se um resumo das Teorias de Conteúdo e respetivos pressupostos.

Quadro II.3.1 - Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus Pressupostos

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.

Fonte: Lopes, 2012:6

Segundo Chiavenato (1994) **Abraham Maslow** formulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano.

Esta teoria parte do pressuposto “que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas” (Rosa, 1994, apud Lopes, 2012). Estas necessidades estão organizadas hierarquicamente em forma de pirâmide. À medida que o homem satisfaz as suas necessidades básicas, seguem-se outras mais complexas que determinam o seu comportamento (Chiavenato, 1994).

A motivação de um colaborador implica um conhecimento do seu posicionamento na sua hierarquia de necessidades. Um gestor de topo ou até um líder intermédio não se motiva com um ligeiro aumento de vencimento, que possivelmente muito agradará a um licenciado em início de carreira. Da mesma forma, outros benefícios que agradarão ao gestor de topo – como a participação nos lucros da empresa, ou a atribuição de ações – não constituirá fator de motivação para um colaborador posicionado na base da estrutura orgânica da empresa (Mações, 2017:23).

Douglas McGregor considerou que toda a atividade humana deveria ser impulsionada pela motivação, tendo compartmentado atitudes e comportamentos em duas classes que opõem a visão pessimista do homem (teoria x) à visão otimista do homem (teoria y).

Para o estudo do comportamento humano McGregor formulou duas teorias, coerentes com a sua crença de que os indivíduos podem ser divididos em duas classes segundo as suas atitudes.

A Teoria Y remete para um estilo de liderança que implica a participação e assenta nos valores humanos e sociais. Assume-se que os trabalhadores são naturalmente enérgicos e participativos, estão orientados para a mudança e para o crescimento, são automotivados e têm interesse em ser produtivos. Prevalecem nesta teoria as necessidades de nível superior.

A Teoria X parte do princípio que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos, não gostam de trabalhar e evitam responsabilidades, pelo que necessitam de um rigoroso controlo. Predominam neste caso as necessidades de nível inferior.

Não obstante a visão simplista da argumentação de McGregor, tem a vantagem de realçar e classificar o comportamento dos líderes em função das suas atitudes para com os seus colaboradores (Mações, 2017:24).

Segundo **Frederick Herzberg**, os fatores responsáveis pela motivação são diferentes significativamente daqueles que determinam a insatisfação e a desmotivação no trabalho. Na sua ótica, a satisfação e a insatisfação no trabalho dependem de dois fatores: *Fatores higiénicos*, como as condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor,

competência técnica do supervisor, remunerações, segurança no cargo e relações com colegas (Chiavenato, 1994), etc.; e *Fatores motivacionais*, como a natureza do trabalho, a autonomia, a autorrealização e o reconhecimento por um trabalho bem feito.

Apesar da semelhante divisão de fatores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os fatores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas.

Enquanto a maioria dos estudos e teorias da motivação enfatizam os fatores comuns da motivação humana, **McClelland** optou por centrar os seus estudos nas diferenças entre indivíduos. Para este autor, existem três necessidades básicas fundamentais: (i) *Necessidade de realização*: relativa ao desejo de alcançar objetivos difíceis e superar os outros; (ii) *Necessidade de poder*: corresponde ao desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, ter poder a autoridade sobre eles; (iii) *Necessidade de afiliação*: refere-se ao desejo de criar e manter relações interpessoais estreitas, evitar o conflito e estabelecer fortes relações de amizade.

Estas necessidades, que condicionam o comportamento do indivíduo no trabalho, são apreendidas ao longo da vida e sentidas com diferentes graus de intensidade de indivíduo para indivíduo, prevalecendo apenas uma que irá definir o desempenho de cada pessoa. O autor desta teoria admite que quando um indivíduo alcança determinado objetivo com uma motivação inerente, essa motivação servirá de suporte para a resolução de outros problemas, distinguindo a sua personalidade.

As teorias de processo focam-se nos processos cognitivos. Têm por objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantém e termina. Ou seja, dão ênfase a um conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é despoletado, direcionado e sustentado (Rosa, 1994 *apud* Lopes, 2012:13). Apresentam-se no quadro seguinte um resumo das Teorias de Processo e respetivos pressupostos.

Quadro II.3.2 - Resumo das Teorias de Processo e dos seus Pressupostos

Adams (1963)	Enfatiza a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Lopes, 2012:13

Adams (1963) defende que o comportamento humano é influenciado pela perceção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respetivos benefícios com o desempenho e benefício dos seus colegas.

Um trabalhador que percebe que as suas compensações são iguais às dos seus colegas que têm igual desempenho, sente que é tratado com justiça e igualdade. Segundo Adams, o indivíduo avalia a equidade pelo rácio *input*/benefícios (Mações, 2017:29). Os *inputs* remetem para o investimento pessoal no trabalho, como a formação, a experiência, o esforço e a capacidade. As recompensas/benefícios do trabalho incluem a remuneração, o reconhecimento, os benefícios e as promoções.

Segundo Adams (1963), citado por Lopes (2012), esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os *outcomes* do indivíduo (produtividade / performance) e os seus respetivos inputs (investimento). Assim, existe uma situação de iniquidade quando um colaborador percebe que não existe igualdade entre o rácio dos seus *outcomes* sobre os seus *inputs* e o rácio dos *outcomes* dos outros.

Quando um trabalhador perceciona uma situação de desigualdade no seu contexto de trabalho, tende a ajustar o seu comportamento de forma a atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente (Adams, 1963, *apud* Lopes, 2012).

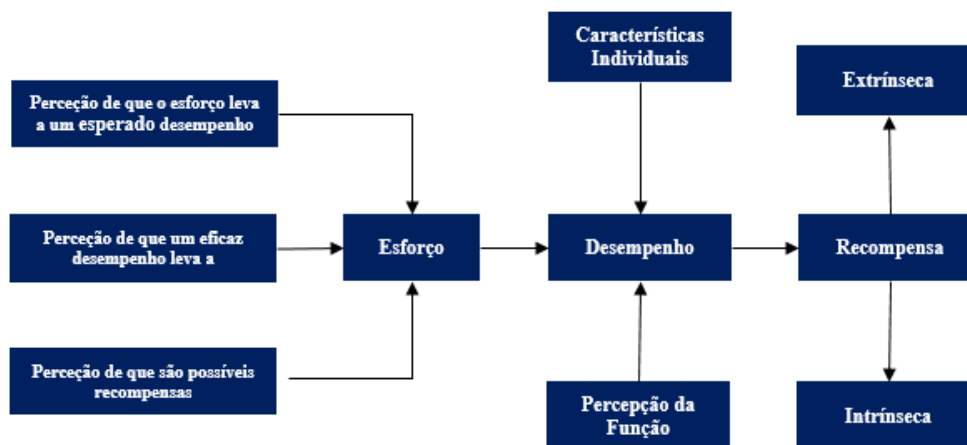
Segundo Chiavenato (1999), poderá ainda modificar os seus referenciais de comparação, na tentativa de encontrar meios que façam com que a sua situação pareça melhor. Em última instância, modificará a situação transferindo-se para outro emprego, onde espera encontrar uma maior equidade em termos de reconhecimento e distribuição de benefícios.

A principal implicação desta teoria para os gestores reside na perceção de que os benefícios têm de ser justos para que sejam motivadores. Deverá existir uma preocupação não apenas com remunerações absolutas, mas também com as remunerações relativas, i.e., deve existir consciência relativamente à comparação dos benefícios e da forma como são distribuídos pelos colaboradores (Mações, 2017:30).

A Teoria das Expetativas desenvolvida por **Victor Vroom** (ilustrada na Figura II.3.3) pretende explicar o processo e motivação pela forma como as pessoas relacionam três aspetos: esforço, desempenho e recompensa (Rocha, 1997, *apud* Lopes, 2012). Vroom defende que a motivação é alta quando os trabalhadores acreditam que altos níveis de esforço conduzem a elevado desempenho, e elevado desempenho leva a concretizar os objetivos desejados. O esforço do trabalho

de um colaborador para alcançar determinado nível de desempenho depende da sua expectativa em relação aos resultados que espera obter do seu esforço e desempenho (Mações, 2017:30).

Figura II.3.3 - Teoria das Expetativas



Fonte: Rocha, 1997, apud Lopes, 2012:14 (adaptado)

De forma resumida, segundo a teoria das expetativas, uma elevada motivação resulta de altos níveis de esforço, do desempenho e do valor atribuído a um objetivo (valência). Se alguma destas variáveis for baixa, o grau de motivação tenderá a ser igualmente baixo.

A teoria das expetativas enfatiza a importância de compatibilizar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos coletivos da organização. Como tal, os incentivos e recompensas devem adaptar-se às necessidades e objetivos dos colaboradores, e ajustados ao desempenho de cada colaborador no exercício das suas funções (Mações, 2017:32).

E. Locke (1968, apud Lopes, 2012: 85) “defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. Nem sempre, porém, os indivíduos podem fixar os seus próprios objetivos, já que trabalham em organizações cujos fins não se confundem com os fins individuais”.

Segundo a teoria da fixação de objetivos, a motivação dos trabalhadores pode ser aumentada através do estabelecimento de objetivos ambiciosos, desde que obedecem a quatro premissas: (i) *Devem ser específicos e mensuráveis*: devem ser claros, sem ambiguidades; (ii) *Devem ser ambiciosos*: objetivos difíceis motivam mais dos que objetivos fáceis; (iii) *Devem ser aceitáveis*: os colaboradores devem compreender e aceitar os objetivos e sentir que reúnem as condições necessárias para os atingir; (iv) *Deve haver feedback* sobre a realização dos objetivos. É importante que os gestores mantenham um controlo regular dos objetivos traçados.

Esta teoria constitui uma importante ferramenta de motivação dos trabalhadores, pois quanto mais específicos, quantificáveis e mensuráveis forem esses objetivos, mais eficazes serão na

motivação dos colaboradores. Permite também a implementação de um sistema de controlo de modo a que os colaboradores canalizem as suas energias e ajustem o seu desempenho na direção desses objetivos (Mações, 2017:28).

Em resumo, as teorias de conteúdo focam-se nas necessidades dos indivíduos e pretendem compreender o que motiva o comportamento do ser humano. No contexto laboral, auxiliam na explicação das razões que conduzem a mau desempenho, elevado absentismo, porque não se esforçam ou porque se atrasam os trabalhadores. Todas as teorias de conteúdo têm por base as necessidades dos trabalhadores.

Já as teorias de processo são sustentadas em modelos de motivação que justificam determinados comportamentos – comuns ou diferenciadas - dos trabalhadores.

Como referido por Neves (1998), as teorias da satisfação no trabalho procuram elucidar como e porquê as pessoas se encontram satisfeitas ou insatisfeitas com as funções que desempenham num contexto de trabalho.

Segundo Lopes (2012:23), a um maior envolvimento nas práticas de elevado desempenho, estão associados elevados níveis de satisfação, levando a que as organizações inovadoras rentabilizem as capacidades do trabalhador. Este facto explica-se pelo envolvimento dos trabalhadores num trabalho de sistema flexível. Indica que os trabalhadores valorizam particularmente as oportunidades associadas a estes sistemas, como maior autonomia na execução das suas tarefas, a oportunidade para participar nas tomadas de decisão e o aumento da comunicação com colegas de trabalho. Pelo contrário, estar envolvido no trabalho em equipa e rotações de trabalho, bem como apoiar práticas de recursos humanos aparenta contribuir relativamente pouco para o aumento da satisfação no trabalho em comparação com a satisfação sentida no envolvimento em práticas de elevado desempenho.

Por último, importa referir uma técnica de gestão muito em voga para a melhoria da qualidade, da competitividade, da motivação dos seus funcionários, e do alcance de bons resultados financeiros – a motivação por *empowerment*.

Empowerment define-se como o estado psicológico, onde os quatro estados do ato individual (significado, competência, escolha e impacto) promovem uma ação proactiva, positiva, autoconfiante e orientação para o trabalho.

O *empowerment* (*conferir poder*) está usualmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou atos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização dos processos de decisão há muito que é comparada à noção de *empowerment*.

Para o indivíduo, o *empowerment* a nível pessoal é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido, e um comportamento inovador (Spreitzer, 1995; Spreitzer *et al*, 1994 *apud* Ramos, 2009) e influencia tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual (Ramos, 2009:20).

III ESTUDO DE CASO

III.1 METODOLOGIA

III.1.1 MÉTODO

Para testar a hipótese objeto desta dissertação, optou-se por aplicar um Estudo de Caso junto dos funcionários da COBA, S.A., técnica de pesquisa qualitativa e que permite investigar um fenómeno social num contexto de vida real. Segundo Yin (1994), citado por Coutinho (2011:293), o Estudo de Caso tem vindo a ser utilizado com maior frequência na investigação em Ciências Sociais, sendo hoje reconhecido como um dos métodos de investigação com “maiores potenciais para o estudo da diversidade de problemáticas que se colocam ao cientista social.” (*idem*).

Esta abordagem metodológica é sempre holística e envolve o estudo aprofundado de uma entidade – organização, indivíduo, incidente, etc. – e a sua análise exaustiva, em contexto natural, “reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso a todos os métodos que se revelem apropriados”. (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomes, Flores & Jimenez, 1996 *apud* Coutinho, 2011:293).

Resumindo, “o estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994); que se baseia no raciocínio indutivo (Gomez *et al*, 1996); que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998); que não é experimental (Ponte, 1994); que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).” (Coutinho, 2011:294).

Para operacionalizar o projeto delineado aplicou-se um questionário (Ver Anexo 4) a uma amostra de colaboradores do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos da COBA, S.A. (descrita no capítulo III.1.2) entre o período de 05 a 09 de março de 2018. Optou-se pela análise deste Serviço da Direção Geral da Produção por ser o serviço com maior número de colaboradores, distribuídos por 4 núcleos (Agricultura, Ambiente, Eletromecânica e Hidráulica & Recursos Hídricos), e abranger todas as categorias profissionais que se pretendeu avaliar. Acresce ainda o facto de se tratar de um serviço cujo Diretor acumula funções com o de Diretor Geral da Produção (DGP), motivo pelo qual foram solicitados aos Diretores dos restantes Serviços sob a tutela da DGP testemunhos quanto às competências de gestão e perfil de liderança desta chefia.

Após a aplicação do inquérito, os resultados foram analisados com técnicas quantitativas.

Existe alguma crítica quanto às opções de análise com critérios quantitativos. Bryman (2008) alerta para o facto de, frequentemente, as pesquisas quantitativas não tomarem em conta que os indivíduos não vivem em realidades estáticas, pelo que a medição estatística cria uma expectativa artificial de certeza de medição da realidade. Um questionário tem também a dificuldade de compreender a realidade subjetiva dos inquiridos, pois quantificar perceções não é equiparável ao

conhecimento que se encontra subentendido nas mesmas (*idem*). Estes argumentos alertam para algumas limitações na análise da informação, porém a necessidade de compreender as influências da gestão e da liderança medidos de forma abrangente em indicadores de satisfação e de motivação dos colaboradores, bem como a força dessa influência, justifica uma análise estatística da informação recolhida nesta dissertação.

A recolha de dados foi efetuada através de inquérito por questionário, e o respetivo tratamento estatístico foi realizado em ambiente *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*, recorrendo-se essencialmente à estatística descritiva multivariada.

Procurou-se, na vasta literatura existente sobre liderança e motivação, um questionário já aceite e validado pela academia. Contudo, não se encontrou nenhum que reunisse as dimensões desejadas para efeitos da presente dissertação, pelo que se procedeu à adaptação de diversos documentos existentes, a saber:

Dimensão Liderança:

Adaptação do questionário desenvolvido por Felício, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007, integrado na Dissertação de Maria de Fátima Pereira da Costa Sá Silva, para obtenção de Grau de Mestre em Estratégia Empresarial pela Faculdade de Economia da universidade do Minho.

Dimensão Motivação:

Adaptação do questionário integrado no Relatório de Projeto de Ana Filipa dos Santos Ramos (2009), para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão pelo ISCTE Business School.

Dimensão Satisfação:

Questionário integrado no Inquérito à Satisfação dos Colaboradores (2013), do Instituto Superior Técnico (IST), baseado no modelo CAF (*Common Assessment Framework*).

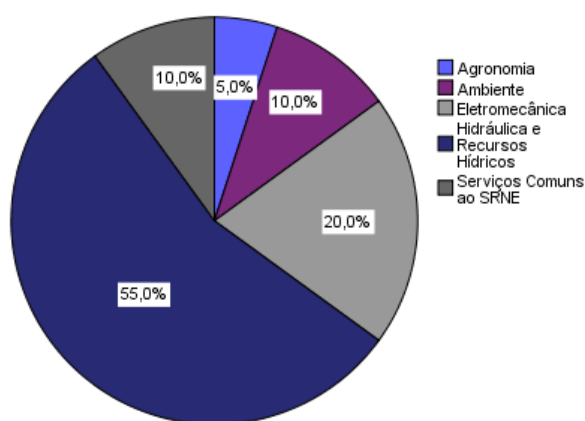
III.1.2 AMOSTRA

O questionário preparado no âmbito deste projeto de investigação foi aplicado a um conjunto de funcionários da empresa COBA, S.A., selecionados pela sua conveniência e acessibilidade a responder aos aspetos medidos, motivo pelo qual se pode concluir que a amostra de 20 inquiridos é uma amostra não-aleatória, segundo a terminologia de Bryman (2008). Uma amostra não aleatória que, do conjunto apresentado pelo autor, se trata de uma amostra por conveniência pois para além da conveniência e acessibilidade dos inquiridos para responder, as próprias questões foram elaboradas para serem interpretadas e compreendidas pelos trabalhadores da empresa no seu próprio ambiente e

contexto laboral. Importa referir que todos os colaboradores tinham em comum a mesma liderança, embora pertencendo a núcleos diferentes do SRNE.

Caracterização da Amostra

A amostra trabalhada é composta por 20 inquiridos, dos quais 50% são do sexo feminino e outros 50% do sexo masculino. São indivíduos maioritariamente com idades compreendidas entre os 41 e os 45 anos (50%), podendo-se concluir que a amostra é relativamente jovem (75% dos inquiridos assume ter até esta idade).



Os colaboradores que participaram no estudo colaboram maioritariamente no Núcleo de Hidráulica e Recursos Hídricos, com destaque também para a presença dos trabalhadores do Núcleo de Eletromecânica. Estes dois núcleos representam um total de 75% de presença na amostra trabalhada. Verifica-se baixa representatividade dos colaboradores dos restantes núcleos e serviços

comuns, passível de explicação pela reduzida dimensão da amostra estudada. Verifica-se que existe também uma representação maioritária dos chefes de projeto (35%) e dos técnicos superiores da produção (25%) na amostra estudada; contudo, apesar de pequena na sua dimensão, a amostra consegue representar todas as categorias profissionais do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos (SRNE).

Não obstante esta análise produzida por *software* de análise estatística (SPSS), importa salientar que os núcleos em estudo não são equiparáveis em termos de dimensão, conforme indicado no Quadro A5.1 (Anexo 5, pág. 1). A percentagem de repostas obtidas, de acordo com a categoria profissional, é apresentada no Gráfico A5.1 (*idem*).

Em termos de antiguidade verifica-se que a quase totalidade dos inquiridos (80%) está na empresa há menos de 20 anos e apenas 4 colaboradores indicam um tempo de serviço superior. Constata-se que a maioria (45%) se encontra ao serviço da COBA entre os 11 e os 20 anos, sendo que 35% trabalha no máximo há 10 anos na empresa em questão.

III.1.3 ANÁLISE DE DADOS

Após aplicação do questionário e respetiva recolha dos resultados, os mesmos foram convertidos para *software* informático de análise estatística em ciências sociais (SPSS). Dado que a amostra recolhida foi uma amostra não aleatória, os resultados apresentados são apenas descritivos

da realidade recolhida, isto é, toda a leitura feita e apresentada é apenas relativa aos 20 questionários recolhidos entre os trabalhadores do Serviço de Recursos Naturais e Equipamento da COBA, S.A.. De ressaltar que devido à curta dimensão amostral obtiveram-se poucas variabilidades de resposta às perguntas. No entanto, devido à natureza quantitativa dos indicadores e também às escalas não muito longas com que se trabalhou – escalas de 4 pontos – optou-se por prosseguir a análise com técnicas estatísticas quantitativas. Para facilitar a leitura e apresentação de resultados, procedeu-se aos devidos ajustes à denominação inicial das questões após a conversão dos resultados em base de dados (ver Anexo 6 – Outputs SPSS).

Por forma a sintetizar a informação medida nos indicadores do questionário quanto às questões de gestão e de liderança, optou-se por realizar uma Análise de Componentes Principais (ACP), permitindo assim a extração de um número mais reduzido de dimensões a analisar. Apesar de não ser possível aferir a adequabilidade da matriz através do teste de inferência estatística para o efeito (teste de KMO) – dado tratar-se de uma amostra não aleatória de reduzida dimensão - optou-se por prosseguir com a mesma, admitindo-se que a natureza quantitativa das variáveis justifica a análise efetuada. A constituição das componentes principais em cada conjunto de questões obedeceu a diferentes critérios, nomeadamente o facto de poderem explicar pelo menos 60% das variâncias iniciais, as comunalidades após as extrações serem de pelo menos 0,5, e as temáticas de cada uma das componentes serem minimamente diferente entre si. Esta leitura temática tem por base a extração de componentes após a rotação ortogonal (*Varimax*), que permite uma estruturação melhor das componentes com cada variável.

No conjunto de questões sobre gestão verificou-se que a primeira componente estava mais associada a questões de eficiência para cumprir trabalho e tarefas laborais, motivo pelo qual foi denominada de *competências estratégicas*. A segunda componente engloba aspetos sobre a eficiência do próprio gestor em lidar com o trabalho a fim de alcançar os fins, motivo pelo qual se designou *competências funcionais*. Uma vez que ficou estruturada com aspetos como o tratamento dos subordinados com respeito e o fomento da apresentação e discussão, a terceira componente das competências de gestão assentou na designação *competências comunicacionais*. Já as questões sobre liderança foram resumidas em componentes principais que, em termos temáticos, tiveram por base o referencial teórico de McClelland (1987). Como tal, este conjunto de questões foi sumariado nas componentes Realização, Afiliação e Poder. No Anexo 6 (pág. 6) apresentam-se as variáveis consideradas em cada uma destas componentes.

Por fim, para se verificar a existência - ou não - de uma relação entre as competências de gestão e de liderança com as questões de satisfação e motivação dos inquiridos, foram feitas análises

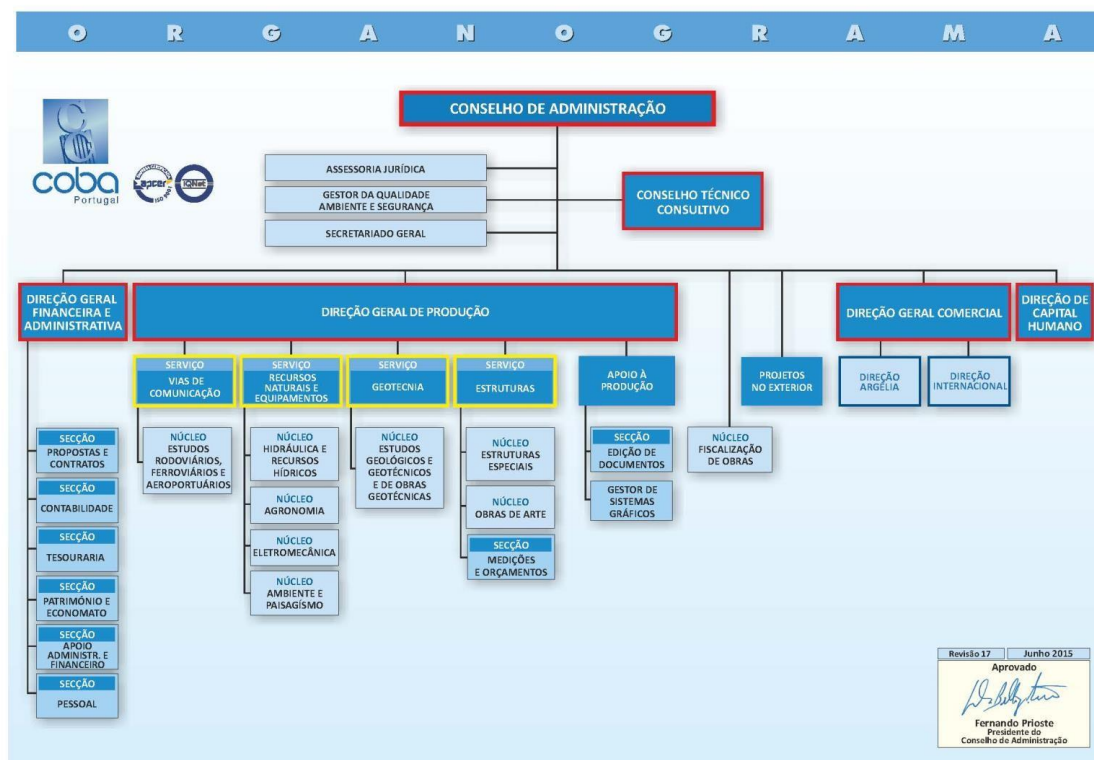
bivariadas das componentes com as variáveis (verificar valores concretos no Anexo 6 (págs. 10 a 14) e, em relatório, apenas se apresenta uma leitura sumária sobre a robustez dessa correlação e do seu sentido, consequência da interpretação do coeficiente R de *Pearson*. Esta medida permite analisar estatisticamente a relação entre duas variáveis quantitativas (sendo ela positiva ou negativa) e permite aferir a força dessa relação pois a mesma varia de -1 a 1 (Bryman, 2008). Na análise dos resultados apenas se consideraram relações consideráveis em valores próximos ou acima de 0,4 (valor negativo ou positivo), pois abaixo desse valor a relação é praticamente inexistente.

III.2 DIAGNÓSTICO

III.2.1 APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DO GRUPO COBA

A COBA Portugal integra um grupo multinacional e multidisciplinar de Serviços de Engenharia e Ambiente com 55 anos de atividade e experiência em 46 países. Incorporam o Grupo COBA 5 empresas participadas – correspondendo a especializações funcionais – e 8 Empresas Regionais, das quais 3 são escritórios de representação em Moçambique, na Colômbia e no Peru. No ano de 2011 assistiu-se à introdução de uma nova estrutura acionista e inerente alteração do seu modelo de gestão. Em 2015 a empresa foi objeto de reestruturação, nomeadamente pela criação de uma SGPS, como entidade gestora das restantes empresas regionais e participadas. Na Figura seguinte apresenta-se a estrutura orgânica da sociedade.

Figura III.2.1 – Organograma da COBA Portugal



Fonte: COBA, S.A., 2018

A empresa apresenta uma estrutura funcional, liderada por um Conselho de Administração com os seguintes órgãos de apoio: Direção Geral Administrativa e Financeira, Direção de Capital Humano, Conselho Técnico Consultivo, Gestor de Qualidade, Ambiente e Segurança, Assessoria Jurídica e Secretariado Geral. Em termos operacionais, existem duas direções gerais, a Direção Geral de Produção e a Direção Comercial, e dois núcleos independentes, o Núcleo de Fiscalização e Obras e um núcleo de Projetos no Exterior.

A Direção Geral de Produção é composta por quatro serviços e por uma unidade de apoio à produção. Por sua vez, cada serviço é constituído por diversos núcleos. Importa salientar que a Direção Geral de Produção integra cerca de 75% dos colaboradores da empresa.

A COBA Portugal conta com 154 colaboradores, dos quais 73% são técnicos com formação superior, essencialmente nas áreas da engenharia, geologia e ambiente. Estes técnicos são apoiados por uma vasta equipa de desenhadores, técnicos auxiliares e pessoal administrativo. No Quadro III.2.1, apresenta-se um resumo das características dos colaboradores da empresa.

Quadro III.2.1 - Colaboradores da COBA Portugal

COBA Portugal			
Nº de Colaboradores (em 31 de Janeiro de 2018)		154	%
Sexo	Masculino	92	60%
	Feminino	62	40%
Habilitações Literárias	Doutoramento	6	4%
	Mestrado	27	18%
	Licenciatura	72	47%
	Bacharelato	4	3%
	Ensino Secundário	30	19%
	Ensino Básico	15	10%
Idade	< 30	5	3%
	30-35	11	7%
	36-45	66	43%
	46-55	51	33%
	56-65	19	12%
	>65	2	1%
Antiguidade (anos)	Até 3	27	18%
	3 a 6	11	7%
	7 a 10	24	16%
	11 a 20	49	32%
	21 a 30	35	23%
	>30	8	5%

Fonte: Oliveira, 2015 (adaptado)

III.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Com base nos compromissos com os nossos acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores, tendo em linha de conta a missão e a visão da empresa, procuramos colocar a engenharia ao serviço dos clientes, com vista a melhorar a qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento da sociedade, alcançando os objetivos estratégicos da criação de valor para todas as partes interessadas”

Fonte: Linhas Gerais Orientadoras do Plano Estratégico COBA 2020, 2017.

São estes os princípios gerais que regem atualmente a atuação do Grupo COBA e a sua interação (no Anexo 2 apresenta-se a Missão, Visão e Proposta de Valor). Aproximando-se um novo ciclo de gestão – coincidente com a Assembleia Geral da COBA Holdings e eleição dos corpos gerentes para o período 2018-2020 – entendeu o Conselho de Administração ser oportuno delinear uma nova estratégia corporativa, sob a forma do “Plano Estratégico COBA 2020”.

O Grupo COBA, sendo um grupo de média dimensão no universo lusófono, não passa de uma pequena consultora no panorama internacional, cuja dimensão não lhe permite ter referências suficientes para a sua participação nos grandes projetos internacionais.

Conscientes desta realidade e tendo em conta a impossibilidade de crescimento por aquisições – por falta de recursos financeiros próprios – considerou-se que o Plano COBA 2020 deve privilegiar o fortalecimento das condições de atratividade do Grupo, para que em devido tempo o mesmo possa vir a ser integrado num Grupo de nível mundial, com o máximo retorno para os atuais acionistas.

Aproveitando um momento favorável pelo qual o Grupo atravessa, apresentaram-se as Linhas Gerais Orientadoras para a definição do Plano COBA 2020, tendo sido incluídas as medidas entendidas como mais adequadas para um crescimento sustentado no horizonte 2020, suscetíveis de potenciar as condições de atratividade do grupo para as grandes consultoras internacionais.

O Plano COBA 2020 pretende ser um instrumento que indique o caminho da diversificação dos mercados e das áreas de atividade do Grupo, procurando-se uma distribuição geográfica mais equilibradas dos seus mercados e reduzindo assim o risco associado aos ciclos económicos a que os diversos países estão sujeitos.

É também objetivo do Plano conhecer e valorizar o potencial humano do grupo, privilegiando a partir desse conhecimento o intercâmbio de recursos e de conhecimento entre as várias geografias.

Cabe, pois, à equipa de gestão em funções trabalhar de forma continuada no sentido de reforçar a competitividade do Grupo, explorando novos mercados e novas formas de produção, potenciando o seu maior ativo, os seus colaboradores.

É com base nestas premissas que foram desenvolvidas as Linhas Orientadoras do Plano Estratégico COBA 2020, assente nos seguintes cinco pilares:

- Aumentar o negócio tradicional através da consolidação e expansão internacional, em condições económico-financeiras que permitam a sustentabilidade do seu crescimento;
- Valorizar o Capital Humano como fator de diferenciação face à concorrência, reforçando a alavanca das competências específicas;
- Aumentar a eficiência através do controlo e da aposta em novas ferramentas de trabalho colaborativo de apoio à produção;
- Comunicar eficazmente com os mercados, tirando partido da relevância dos projetos em que a o Grupo participa de forma a valorizar a marca COBA.

Como corolário da aprovação do Plano Estratégico COBA 2020, pretende-se com a sua aprovação a redefinição de uma Nova Missão e Visão para o Grupo COBA, tendo como horizonte o ano 2020.

III.2.3 LIDERANÇA

Em termos de liderança a COBA caracteriza-se por uma estrutura muito formal e com elevado grau de hierarquização. Ao nível organizacional, a empresa apresenta quatro níveis de hierarquia, nomeadamente: (i) Nível 1: Administração; (ii) Nível 2: Diretores Gerais; (iii) Nível 3: Diretores de Serviço / Diretores Adjuntos; (iv) Nível 4: Chefes de Núcleo.

Ao nível operacional, no âmbito da Direção Geral de Produção, para a conceção e desenvolvimento de projetos, são constituídas Equipas de Projeto, multidisciplinares, integrando geralmente técnicos de diversos Serviços e por vezes técnicos de empresas subcontratadas, lideradas por um Chefe, Coordenador ou Diretor de Projeto, os quais são nomeados a título permanente.

No Anexo 3, apresenta-se um extrato do Manual de Funções da empresa, com informação relativa às responsabilidades técnicas, administrativas e de promoção dos Diretores de Serviço – liderança em análise neste projeto - bem como os requisitos necessários para a função.

Em 2015 o Conselho de Administração da COBA Portugal elaborou um estudo para avaliação dos padrões de liderança presentes na gestão da empresa, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (Oliveira, 2015). Os resultados baseados numa amostra de 126 inquiridos (70% da população) e numa escala de 1 a 6, revelaram uma média global de 4,24 com um desvio padrão de 0,86 (perfil ideal: média de 5,05 e desvio padrão de 0,69), com baixa vectorização das orientações contrastantes) (Oliveira, 2015). O valor mais elevado foi obtido para a função de

“Produtor” (4,8) e o menor para “Inovador” (3,76). Em termos do eixo interno/externo, verifica-se uma pontuação mais elevada na componente interna e no eixo flexibilidade/controlo, na componente de controlo. No eixo modelo de processo internos / modelo de sistemas abertos, uma pontuação mais elevada para os processos internos, sendo neste eixo que se verifica a diferença mais acentuada. Por último, no eixo modelo das relações humanas / modelo de objetivos racionais, obteve-se uma pontuação mais elevada no modelo dos objetivos racionais (*Idem*).

III.2.4 COMUNICAÇÃO

Aquando da reformulação da estrutura orgânica da COBA considerou a Administração da COBA Holdings o modelo comunicacional deveria ser melhorado, repensando-se a forma de comunicação do Grupo, tirando partido do conhecimento existente e redefinindo-o em plataformas atuais, integrando nomeadamente as redes sociais, que permitam a comunicação mais célere, objetiva e orientada para os diferentes canais.

Em maio de 2017 foi constituído um grupo de trabalho (Grupo de Trabalho para a Comunicação – GTC), para analisar e estudar a situação existente e propor um novo modelo de comunicação dentro do grupo COBA.

Foi elaborado e apresentado ao CA da COBA Holdings um Plano de Comunicação que contemplou exaustivamente a situação atual respeitante à Comunicação Interna e Externa, tendo sido formuladas ações de melhoria e proposta a criação de uma Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa.

III.3 RESULTADOS

III.3.1 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

As variáveis utilizadas para avaliar as competências de gestão fazem parte de um grupo relativamente extenso no questionário, motivo pelo qual se optou por apresentar um quadro apenas com as medidas descritivas sumárias para a sua interpretação (média, desvio padrão, variância). Apesar de existirem algumas variáveis que apresentam pouca variabilidade de respostas, optou-se por incluí-las na análise uma vez que a amostra é relativamente pequena, e a escala ser apenas de 4 pontos.

Da análise do Quadro 5.2 (Anexo 5, pág. 2) conclui-se que os inquiridos reconhecem competências aplicadas frequentemente na sua gestão, dado que todos valores médios rondam o ponto 3 da escala de avaliação (escala em que 1 = nunca e 4 = sempre). Ainda assim, considerando os aspetos mais e menos aplicados, constata-se que tanto a *partilha de sucessos a visibilidade dada às equipas do serviço* (2,6) como o *encorajamento à apresentação e discussão de opiniões* (2,2) são os aspetos cujas médias se aproximam mais ao ponto 2 da escala (portanto, a uma aplicação feita apenas

algumas vezes). Os aspetos assumidos pelos trabalhadores como mais aplicados pela sua gestão prendem-se com o *tratamento dos subordinados com respeito* (3,65) e o facto de se *cumprirem os compromissos assumidos* (3,55).

Após feita a Análise de Componentes Principais deste conjunto de questões, agruparam-se os indicadores em 3 dimensões. Assim sendo, considera-se que, na sua essência, este grupo de variáveis mede as Competências Estratégicas (3,06), as Competências Funcionais (2,99) e as Competências Comunicacionais (2,84) da Gestão (ver Quadro 5.3, Anexo 5 (pág. 2)).

III.3.3 PERFIL DE LIDERANÇA

Devido, mais uma vez, à pequena dimensão relativa da amostra estudada, também na análise do perfil de liderança existiram variáveis com pouca variabilidade de respostas. No entanto, considerando que os resultados são circunscritos ao estudo de um único Serviço da Direção Geral de Produção da empresa, e que a escala medida é de apenas 4 pontos, deu-se seguimento à análise dos indicadores em termos de dispersão média. À semelhança do ponto anteriormente analisado, também neste se opta por apresentar os dados em tabela para permitir uma leitura mais rápida da informação obtida.

Quanto à liderança, e reportando aos resultados constantes do Quadro A5.4 (Anexo 5, pág. 3), os inquiridos reconhecem a aplicação frequente dos comportamentos medidos no questionário – com valores aproximados ao ponto 3 da escala apresentada no questionário. Das competências de liderança mais aplicadas verifica-se o *exame à informação com sentido crítico* (3,5) e a *redação de documentos com clareza e objetividade* (3,55). Já o *fomento da coesão e do espírito de grupo* (2,40) e a *chamada de subordinados para participar nas decisões da equipa* (2,45) são os aspetos que os inquiridos reconhecem menos praticados no seu ambiente laboral, em termos médios.

Após feita a Análise de Componentes Principais deste conjunto de questões, optou-se por sumariar os indicadores 3 dimensões, tendo por base a Teoria dos Motivos de McClelland (1987), nomeadamente as necessidades de Realização, Afiliação e de Poder (Quadro A5.5, Anexo 5, pág. 4). Procurou-se, através da aplicação dos pressupostos adjacentes a esta teoria, procurar as motivações subjacentes à atuação da liderança em estudo.

Da leitura desta tabela pode concluir-se que se está na presença de uma liderança direcionada para a realização e para o poder (dado que as médias apresentadas se aproximam ao ponto 3 da escala, nomeadamente 3,25 e 2,93 respetivamente). A liderança focada na afiliação, ainda que também praticada com frequência, é a que apresenta um menor valor médio na escala medida (2,73).

III.3.4 MOTIVAÇÃO

A motivação dos colaboradores foi medida nos seus diversos aspetos, usando a mesma escala de 4 pontos que traduz uma avaliação quanto ao grau de motivação dos inquiridos. Devido à pequena dimensão da amostra existem indicadores com pouca variabilidade de respostas. No entanto, dado que as medidas de dispersão analisadas assim o permitem e, como referido, a escala ser de apenas 4 pontos, optou-se por considerar a média como boa medida para sumariar a informação recolhida.

No Quadro A5.6 (Anexo 5, pág.4) apresentam-se as variáveis em estudo, e respetivos valores médios. Verifica-se que os inquiridos representados na amostra demonstram maior motivação em aspetos como um *ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (3,90)*, o *sentimento de envolvimento (3,85)* e a *lealdade da liderança para com os trabalhadores (3,90)*, apesar de quase todos os aspetos medidos resultarem em médias entre os dois últimos pontos da escala. Pode verificar-se que o papel do Diretor no grau de *motivação (2,85)*, a *valorização de um trabalho de prestígio (2,75)* e a *resolução de problemas pessoais no trabalho (2,85)* são aspetos menos valorizados pelos inquiridos.

III.3.5 SATISFAÇÃO

A satisfação foi a dimensão com maior variabilidade de respostas, o que aponta para a existência de maior número de respostas diferentes quantos aos aspetos medidos. No entanto, apresenta-se no Gráfico A5.2 (Anexo 5, pág. 5) com a dispersão média das respostas por forma a ter uma noção resumida deste aspeto¹.

Os inquiridos demonstram maior satisfação com a *liderança para conduzir o serviço*, com a *liderança pelo exemplo* e com o *fomento para a confiança mútua e respeito entre os colaboradores (valores acima de 3)*. Os aspetos com valores médios de satisfação mais baixos prendem-se com as *ações de formação* e com o *reconhecimento dos esforços individuais e de equipas (valores inferiores a 3)*. Os restantes aspetos têm valores muito próximos ao terceiro ponto da escala, pelo que demonstra uma relativa satisfação com os aspetos medidos no questionário.

III.3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se no Quadro A5.7 (Anexo 5, pág. 5) um resumo com as variáveis associadas às competências de gestão e de liderança mais e menos perçecionadas pelos inquiridos. Para o efeito consideraram-se como indicadores mínimos os valores abaixo de 2,6 e máximos os valores acima de

¹ No gráfico apresentado apenas se apresenta a dispersão dos resultados com marcadores para facilitar a leitura. Para analisar os valores concretos, ver Anexo 6, páginas 13 e 14.

3,30 (numa escala de 1 a 4, em que 1 = pontuação mínima e 4 = pontuação máxima). No que diz respeito à motivação e satisfação, e face à obtenção de médias mais elevadas, considerou-se um intervalo entre 2,75 (mínimo) e 3,70 (máximo), também na mesma escala 1 a 4.

Análise da Motivação em Relação aos Perfis de Gestão e de Liderança

Competências de Gestão

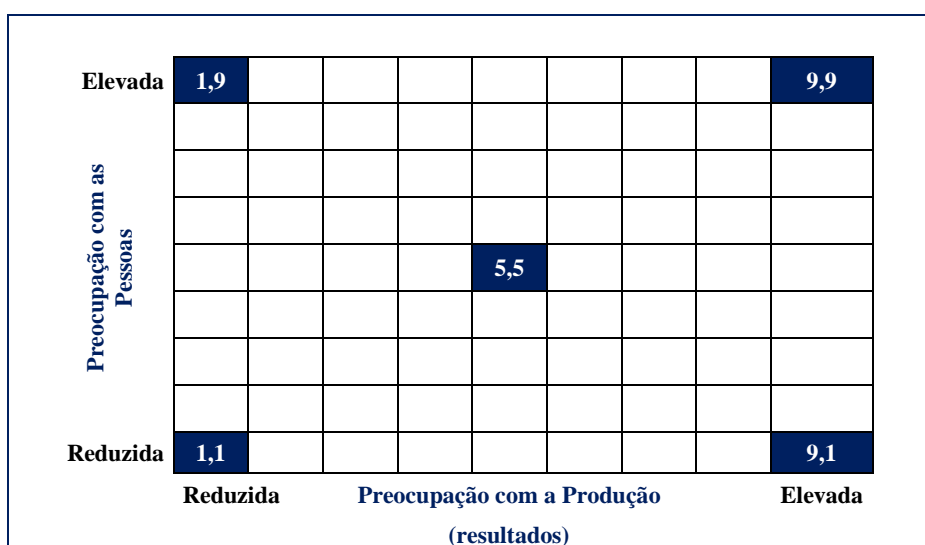
Após a análise das correlações entre as competências de gestão e a motivação dos inquiridos, as competências estratégicas apenas parecem influenciar a motivação dos indivíduos no que toca à (i) importância na progressão da carreira; (ii) importância em ter um trabalho interessante e tarefas variadas; (ii) importância em ter responsabilidades no trabalho e (iv) importância do diretor no grau de motivação.

As competências funcionais apenas influenciam positivamente aspetos com: (i) motivação quanto ao trabalho que os indivíduos realizam atualmente; (ii) o papel do diretor na motivação. Quanto mais presentes as competências funcionais, menor a motivação em indicadores como a progressão na carreira, as responsabilidades no trabalho e o reconhecimento pelo trabalho realizado. Nos restantes aspetos não se encontrou nenhuma correlação considerável.

Por fim, verifica-se que as **competências comunicacionais** fomentam (i) a motivação pelo trabalho realizado e (ii) a motivação desencadeada pelo papel do diretor nessa motivação.

Os resultados acima remetem, de certa forma, para a Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1985), que contempla uma visão bidimensional de liderança e segundo a qual o líder pode conjugar um estilo direcionado para a produção com um estilo orientado para as pessoas (Mações, 2017:48):

Figura III.3.1 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton



Fonte: Mações, 2017:48

Esta grelha de duplo eixo gerou cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para pessoas ou para as tarefas, nomeadamente:

- *Anémico / Empobrecimento (estilo 1.1)* – líderes que dedicam o mínimo esforço quer às pessoas, quer à produção, descritos como líderes *laissez-faire*;
- *Autocrático / Orientado para a Produção (estilo 9.1)* – a principal preocupação destes líderes é conseguir eficiência e atingir objetivos, com pouca atenção ao bem-estar dos colaboradores. São descritos como líderes autoritários e ditatoriais;
- *Intermédio / Meio-termo (estilo 5.5)* – líderes que evidenciam alguma atenção quer à satisfação dos colaboradores, quer aos objetivos, mas apenas o suficiente para manter um razoável ritmo de trabalho;
- *Simpático / “Country Club” (estilo 1.9)* – líderes cuja principal atenção incide sobre os aspetos humanos e à criação de um bom ambiente de trabalho; os objetivos são para se ir atingindo.
- *Integrador / Orientação para a Equipa (estilo 9.9)* – líderes que envolvem todos os elementos do grupo de trabalho no processo de planeamento e de tomada de decisão; procuram empenho e participação dos colaboradores nos objetivos da organização. Descritos como líderes com estilo de liderança democrática e participativa.

Considerando a avaliação das competências de gestão e de liderança do Diretor de Serviço em questão, poder-se-á afirmar a presença de um gestor e de um líder com excepcionais qualidades de gestão e de liderança. Possui visão, sentido crítico, um profundo conhecimento da organização e das suas estratégias de negócio, e fortemente orientado para a obtenção de resultados.

Esta constatação é corroborada pelo testemunho do Diretor de um outro Serviço sob a tutela da Direção Geral da Produção, cujo Diretor é o mesmo do Diretor do Serviço de Recursos Naturais e Ambiente, objeto desta análise:

“Eu considero que genericamente as qualidades de liderança do atual diretor geral de produção conjugada com a sua enorme capacidade de trabalho, tem permitido assegurar de uma forma eficaz a coordenação entre serviços e a gestão de conflitos da produção. Tem também liderado a implementação na COBA de um conjunto de melhorias na organização da produção, na gestão do conhecimento, através da sistematização da produção das fichas técnicas dos projetos e na gestão técnica e financeira dos projetos.” (cit.)

Contudo, apesar de evidenciar respeito e consideração pelos seus subordinados, constata-se um alheamento quanto às necessidades de satisfação, motivação e bem-estar dos seus colaboradores, quer individuais, quer coletivas.

Perfil de Liderança

Resultado da análise das correlações, conclui-se que uma liderança focada na necessidade de **Realização** apenas influencia positivamente os inquiridos que participaram neste estudo no que toca ao *papel da direção no seu grau de motivação*. Ao invés, quanto mais existe uma liderança focada neste tipo de necessidades, menos os indivíduos aparentam motivação associada à progressão da sua carreira profissional.

Também de forma inversa se verifica uma relação entre uma liderança baseada em necessidades de **Afiliação** na progressão da carreira e aspetos como a responsabilidade no trabalho. No entanto, este tipo de liderança parece fomentar nos indivíduos a motivação com o trabalho realizado atualmente e, de novo, com o *desempenho da direção como fator motivador*.

A *motivação com o trabalho realizado* e o *desempenho da direção como fator motivador* são aspetos também influenciados positivamente pela liderança centrada nas necessidades de **Poder**, mas quanto mais esta é aplicada menos os inquiridos se demonstraram motivados noutras dimensões como a responsabilidade no trabalho. Quanto aos outros aspetos medidos, não se encontra nenhuma relação considerável com a liderança em nenhum dos perfis enunciados (realização, afiliação ou poder).

Em suma, o Diretor de Serviço desempenha um papel em todas as dimensões associadas à gestão e à liderança.

De acordo com opinião transmitida por outro Diretor de Serviço,

“O atual DGP [Diretor Geral da Produção] desde que assumiu as suas funções tem procurado melhorar de forma sistemática e contribuído de forma distinta no desenvolvimento da área de produção da COBA. Dedicado à sua função tem demonstrado de maneira regular, inovação e criatividade na obtenção de resultados, salientando-se as suas qualidades de liderança e competências de gestão.” (cit.)

Análise da Satisfação em Relação aos Perfis de Gestão e de Liderança

Competências de Gestão

As competências de gestão estratégica influenciam positivamente a satisfação dos indivíduos em todos os aspetos abordados no questionário aplicado, isto é, existe uma relação linear positiva entre a aplicação das competências de gestão e a satisfação dos indivíduos na sua realidade laboral. Verifica-se que, dos indicadores medidos, os que se destacam com uma maior correlação é a (i) aptidão para comunicar, (ii) a aptidão da liderança para conduzir o serviço e o (iii) fomento da iniciativa dos colaboradores.

As competências funcionais também influenciam positivamente a satisfação dos indivíduos. No entanto, ressalva-se que os aspetos mais correlacionados com este tipo de competências são (i) as

ações de formação, (ii) a liderança pelo exemplo e a (iii) comunicação do líder. Já as competências comunicacionais influenciam igualmente de forma positiva todos os indicadores de satisfação medidos no questionário, com especial incidência na satisfação relativa às (i) ações de formação, (ii) ao tratamento dado às pessoas, (iii) necessidades e situações e ao (iv) reconhecimento dos esforços individuais e de equipa.

Perfil de Liderança

Da amostra recolhida conclui-se que um perfil de liderança focado em necessidades de Realização influencia também de forma positiva os indicadores de satisfação. No entanto, nota-se uma correlação mais considerável entre os dois aspetos em indicadores como (i) a satisfação com a liderança pelo exemplo, (ii) a aptidão da liderança para conduzir o serviço e (iii) a aptidão para comunicar. Já uma liderança mais direcionada para as necessidades de afiliação está também relacionada com a satisfação em todos os indicadores de satisfação, traduzindo-se numa correlação positiva entre as variáveis consideradas. Existe, porém, uma relação mais direta com (i) a aptidão para a comunicação, (ii) a aceitação de sugestões para melhoria e (iii) a aceitação de críticas construtivas.

Por último, a *aptidão para comunicar* também aparenta estar relacionada mais diretamente com a liderança vocacionada para as necessidades de poder, em comparação com os restantes aspetos considerados. A (i) *adaptação do tratamento dado a pessoas, necessidades e situações* e a (ii) *aceitação de críticas construtivas pelo líder* são também aspetos que se destacam, apesar de toda a satisfação medida ter uma relação positiva com este tipo de liderança.

Da leitura do Quadro A5.5 (Anexo 5, pág. 4), pode concluir-se que se trata de uma liderança direcionada para a realização e para o poder, e que a necessidade de afiliação é a que menos caracteriza a atuação do Diretor do Serviço, em comparação com as necessidades de realização e de poder.

Segundo Rocha (1997), citado por Lopes (2012), McClelland estudou em particular a necessidade de realização, tendo concluído que aos indivíduos com forte necessidade de realização estão associados elevados níveis de desempenho, e que os gestores de sucesso apresentam uma elevada necessidade de poder e reduzidas necessidade de afiliação, manifestam parca preocupação com a afeição ou o reconhecimento social. Esta tese é reforçada por Cunha *et al* (2007) ao afirmar que uma motivação para a realização não associada a uma forte motivação para o poder pode comprometer de forma significativa a eficácia da liderança, dada a importância atribuída à obtenção de resultados através das equipas que lideram (Gomes, 2014:15).

III.3.7 GRAU DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS

a) Motivação

Analysaram-se os indicadores médios da motivação em função das diferentes categorias profissionais dos inquiridos. Dada a diversidade de indicadores, que impediram uma apresentação gráfica dos resultados, optou-se por apresentar os resultados em forma de tabela – Quadro III.3.1 - a fim de facilitar e agilizar a leitura dos mesmos. Em cada uma das variáveis em estudo assinalaram-se a vermelho os índices de motivação mais baixos.

Quadro III.3.1 – Grau de Motivação dos Colaboradores em Função da Categoria Profissional

	Diretor- Adjunto	Chefe de Núcleo	Coordenador de Projeto	Chefe de Projeto	Técnico Superior da Produção	Técnico Auxiliar da Produção	Desenhador
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	4,00	3,50	4,00	3,57	3,20	3,00	4,00
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	3,00	3,50	4,00	3,43	3,60	3,00	4,00
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80	3,00	4,00
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	4,00	3,50	4,00	3,86	3,80	3,00	4,00
É essencial para si ter um trabalho seguro	2,00	3,00	4,00	3,29	3,20	4,00	4,00
É importante para si ter boas condições de trabalho	4,00	3,50	4,00	3,57	4,00	4,00	4,00
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	2,00	2,50	4,00	3,86	3,40	4,00	4,00
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	3,00	3,50	4,00	3,71	3,80	4,00	4,00
Aprecia o sentimento de estar envolvido	3,00	4,00	4,00	3,86	3,80	4,00	4,00
Valoriza uma disciplina adequada	3,00	4,00	4,00	3,71	2,80	4,00	3,67
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	2,00	2,00	4,00	3,14	2,80	4,00	2,33
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i>	3,00	2,50	1,00	3,00	3,00	3,00	2,33
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	4,00	3,00	2,00	3,57	3,00	4,00	3,33
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	4,00	4,00	4,00	4,00	3,60	4,00	4,00
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	3,00	4,00	4,00	3,86	3,60	4,00	4,00
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	3,00	4,00	4,00	3,57	3,60	4,00	4,00
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	4,00	3,00	4,00	2,71	3,40	3,00	3,00
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	3,00	3,00	2,00	2,71	3,20	2,00	3,00
Média Global	3,22	3,36	3,61	3,52	3,42	3,56	3,65

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

Em breve análise pode-se verificar que há indicadores de motivação mais e menos valorizados em todas as categorias profissionais, pelo que é difícil encontrar uma leitura padronizada dos valores

apresentados na tabela. Ainda assim destacam-se os seguintes valores, muito baixos relacionados com o índice motivacional dos Coordenadores de Projeto: o valor (1,00) atribuído à *valorização de um trabalho de prestígio e status*, (2,00) atribuído à *importância de responsabilidades acrescidas no trabalho*, e (2,00) associado à *importância do Diretor no respetivo grau de motivação*. De notar que são valores de interpretação algo complexa, uma vez tratar-se de colaboradores posicionados no topo da hierarquia do serviço e melhor posicionados para assumir a futura geração de liderança do mesmo.

Atendendo ao objeto desta dissertação considerou-se pertinente avaliar de forma isolada o Papel do Diretor na Motivação dos Colaboradores (Gráfico A5.3, Anexo 5, pág. 7), tendo-se verificado que esta variável tem expressão significativa na motivação dos colaboradores, com particular incidência dos Técnicos Superiores da Produção. Importa referir que esta categoria de profissionais é relativamente jovem e encontra-se na base da hierarquia do serviço – apenas acima dos Desenhadores e Técnicos Auxiliares da Produção. Como tal, a perspetiva de progressão na carreira e a necessidade de reconhecimento profissional por parte do Diretor poderão constituir fator explicativo para este valor mais elevado.

Quanto ao Grau de Motivação Relativamente ao Trabalho Realizado, o Gráfico 5.4 (Anexo 5, pág. 7), evidencia um elevado grau de motivação na categoria dos Coordenadores de Projeto (4,0), sendo os Técnicos Superiores da Produção os menos motivados (2,71).

b) Satisfação

Já a Satisfação foi um aspeto também analisado em tabela, dado que os indicadores utilizados no questionário foram mais breves do que o conjunto analisado na motivação, mas a leitura sob esta forma fica mais clara e evidente. À semelhança da dimensão “Motivação”, os valores mais baixos são destacados no Quadro III.3.2.

Foi igualmente analisada, de forma isolada, o grau de satisfação global os colaboradores quanto à Atuação do Diretor de Serviço. Estes valores encontram-se representados graficamente no Anexo 5, pág. 8.

Quadro III.3.2 – Grau de Satisfação dos Colaboradores em Função da Categoria Profissional

	Diretor-Adjunto	Chefe de Núcleo	Coordenador de Projeto	Chefe de Projeto	Técnico Superior da Produção	Técnico Auxiliar da Produção	Desenhador
Lidera através do exemplo	4,00	4,00	4,00	3,29	3,20	3,00	3,00
Demonstra empenho no processo de mudança	4,00	3,50	4,00	3,14	2,80	3,00	3,00
Aceita críticas construtivas	3,00	3,50	4,00	2,86	3,00	3,00	3,00
Aceita sugestões de melhoria	3,00	3,50	4,00	2,86	3,20	3,00	2,67
Delega competências e responsabilidade	3,00	3,50	4,00	2,57	3,00	3,00	3,00
Estimula a iniciativa dos colaboradores	3,00	3,50	4,00	3,00	2,80	3,00	3,33

	Diretor-Adjunto	Chefe de Núcleo	Coordenador de Projeto	Chefe de Projeto	Técnico Superior da Produção	Técnico Auxiliar da Produção	Desenhador
Encoraja a confiança mútua e o respeito	3,00	4,00	4,00	3,14	3,40	3,00	3,00
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	4,00	3,50	4,00	3,00	2,80	3,00	3,00
Promove ações de formação	3,00	3,50	3,00	2,86	3,00	3,00	1,67
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	3,00	3,50	4,00	2,57	2,80	3,00	2,33
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	3,00	3,00	3,00	2,86	3,20	3,00	3,00
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	4,00	4,00	4,00	3,43	3,20	3,00	3,33
Aptidão para comunicar	3,00	4,00	4,00	3,00	3,20	3,00	3,00
Média Global	3,31	3,62	3,85	2,97	3,05	3,00	2,87

Escala: 1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Satisfeito; 4 - Muito Satisfeito

Verifica-se que, em geral, que os Coordenadores de Projeto representam a categoria mais satisfeita (3,85), e os Desenhadores e Chefes de Projeto os menos satisfeitos (2,87). O valor médio mais baixo registado foi a satisfação dos desenhadores relativamente à promoção de ações de formação (1,67) e ao reconhecimento dos esforços individuais e coletivos (2,33). De notar que os Coordenadores de Projeto atribuem o valor mais elevado da escala – 4 – a esta última variável.

Face ao acima exposto, e apesar dos resultados com variância pouco expressiva, conclui-se que efetivamente a mesma liderança influencia de forma diferente os níveis de motivação e de satisfação dos colaboradores com diferentes categorias profissionais.

Constata-se ainda que as variáveis com resultados de motivação e satisfação mais baixos se relacionam com os fatores motivacionais, como a natureza do trabalho desempenhado, a autonomia na realização de tarefas, a autorrealização e o reconhecimento por um trabalho bem feito.

Segundo Frederick Herzberg, os fatores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas. Os fatores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os fatores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho. Assim, o melhor dos ambientes/contextos de trabalho apenas pode remover a insatisfação, enquanto para promover a satisfação no trabalho e a motivação é necessário oferecer um bom conteúdo do trabalho, com enriquecimento e diversidade de tarefas, por exemplo.

Contudo, e reportando a Bryman (2008), seria imprudente cingir um projeto de investigação que incide sobre comportamentos e atitudes individuais à análise empírica. Importa uma reflexão sobre variáveis externas que não se refletem em qualquer questionário, e que seguramente contribuem

para uma melhor compreensão de factos pouco claros, e por vezes inconsistentes produzidos mecanicamente.

Como referido foram enviados questionários aos 39 colaboradores do Serviço de Recursos Naturais e Ambiente. Foram devolvidos 20 questionários devidamente preenchidos, significando que aproximadamente metade dos colaboradores não respondeu a este apelo.

Uma não-resposta é passível de múltiplas interpretações. Pode ser desinteresse por parte do colaborador. Pode tratar-se de uma forma de manifestar insatisfação perante um ou vários aspetos do seu ambiente de trabalho. Pode refletir desconforto em avaliar o superior hierárquico, conforme relatado por um dos chefes de núcleo:

““Alguns colaboradores, principalmente os que não pertencem aos quadros superiores, não se sentem à vontade para fazer a avaliação do chefe do serviço.” (cit.).

Poderá revelar questões de ética, conforme mensagem recebida pouco depois do envio dos questionários:

“O objeto da sua solicitação é muito interessante e faz para mim todo o sentido. No âmbito do Modelo de Gestão de Desempenho da COBA atualmente em fase de afinação (para entrada em fase experimental) já tive a oportunidade de propor que a avaliação seja feita não só “de cima para baixo”, mas também “de baixo para cima”. Esta minha proposta não tem merecido até à data grande receptividade interna. Neste enquadramento espero que compreenda que não o poderei fazer fora do âmbito da empresa, como tenho proposto.” (cit.)

Por fim, pode resultar da estrutura organizacional altamente hierarquizada que caracteriza o organograma da COBA. Note-se que um Técnico Superior da Produção responde primeiro ao seu Chefe de Núcleo e aos Coordenadores/Chefes dos projetos em que se encontra envolvido, eventualmente ao Diretor-Adjunto e só depois ao Diretor de Serviço. Como tal o colaborador pode não dispor de conhecimento em quantidade suficiente que lhe permita avaliar a atuação do Diretor.

Esta hipótese é corroborada por uma análise mais profunda dos questionários recebidos. Refere-se no início deste capítulo que 55% dos inquiridos desempenham funções no Núcleo de Hidráulica e Recursos Hídricos. Verificou-se que responderam ao questionário 11 colaboradores neste núcleo, número que corresponde à totalidade dos colaboradores afetos ao mesmo. A esta elevada adesão não será certamente alheio o facto de, até junho de 2015, o núcleo ter sido chefiado pelo Diretor de Serviço em avaliação.

Perante o exposto, não existe informação que indique se os restantes 50% de colaboradores do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos estão motivados e satisfeitos, nem sobre a sua perceção quanto às competências de gestão e de liderança do seu Diretor de Serviço.

Destaca-se ainda alguma perplexidade quanto a uma produção de respostas “padronizadas” por parte dos Coordenadores de Projeto e Técnicos Auxiliares da Produção, possivelmente conducentes a um enviesamento dos resultados pretendidos.

IV CONSIDERAÇÕES FINAIS

Produzir bons resultados é o objetivo de qualquer empresa, e estes só são alcançáveis através de um capital humano motivado e satisfeito, cujos interesses pessoais - nomeadamente de desenvolvimento pessoal, progressão de carreira e valorização - estejam alinhados com os objetivos da organização. Um profissional altamente qualificado que não percece o devido reconhecimento pelo seu trabalho irá certamente procurá-lo noutra empresa.

A motivação e a satisfação dos colaboradores da COBA, S.A. tem sido alvo de preocupação constante, e em particular desde 2015, com a entrada em funções de um novo Conselho de Administração e novas estratégias de gestão direcionadas para a inovação, modernização e um acrescido investimento na comunicação e na direção do capital humano da empresa.

Para complementar o conteúdo empírico deste projeto de investigação solicitou-se ao CEO da COBA, S.A. um testemunho quanto às razões que determinaram a escolha do atual Diretor Geral da Produção, que acumula as funções de Diretor do Serviço de Recursos Naturais e Ambiente, liderança esta objeto de análise na presente dissertação. Esta solicitação mereceu o melhor acolhimento, transcrevendo-se de seguida o comentário do Presidente do Conselho de Administração:

“Enquanto que a gestão, é um relacionamento da autoridade, liderar é influenciar cada um dos elementos da organização no sentido de se atingirem os objetivos coletivos.

Cabe ao líder dar o exemplo, influenciando dessa forma o seguimento dos seus colaboradores na organização. Mas cabe também ao líder assumir riscos, ser criativo e principalmente saber lidar com a mudança. Na maior parte dos casos, as mudanças dentro das organizações são benéficas para o rejuvenescimento e crescimento das organizações. Mudança de chefias, de processos produtivos, de instalações ou até mesmo de clientes ou de fornecedores, apesar de nos retirarem da nossa zona de conforto, estimulam a empresa e obrigam a olhar para a realidade por outro prisma, criando novas oportunidades.

No caso concreto da COBA, e sendo uma empresa de talento e de conhecimento, de entre as mudanças de maior relevância a que a empresa está sujeita, estão as mudanças de chefias, com forte impacto na motivação e produtividade das equipas. Uma mudança de chefia mal efetuada poderá destruir por completo o grupo de trabalho, com consequências ao nível da produtividade e aumento da rotatividade dentro da empresa. Coube à administração realizar essas mudanças quando assumiu este mandato, tendo ao nível dos serviços de produção, nomeado três novos Diretores de Serviço e um Diretor Geral de Produção. Para além das competências técnicas e profissionais, que serviram quase em exclusivo, para as nomeações efetuadas pelas administrações anteriores, novas competências como espírito de liderança, orientação para resultados, conhecimentos linguísticos, autocontrolo, capacidade de delegação e até a abertura à mudança, foram competências fundamentais na escolha dos novos Diretores de Serviço e do Diretor Geral de Produção.

Pretendeu-se com estas nomeações e com os critérios que levaram à escolha dos novos membros, tornar a estrutura de liderança mais competitiva, motivando os comportamentos e incentivando os resultados ao nível da produção, objetivos fundamentais numa empresa de engenharia com uma forte pendência internacional, sujeita à concorrência do mercado global.” (cit.)

Constituiu objeto da presente dissertação de mestrado aferir se o grau de influência da mesma liderança níveis de motivação e de satisfação é transversal – ou não – a todas as categorias profissionais incluídas na Direção Geral de Produção.

Atendendo aos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores do Serviço de Recursos e Naturais e Equipamentos, **conclui-se que existe uma influência diferenciada nos graus de motivação e de satisfação dos mesmos, ainda que pouco expressiva.**

Em termos de **Motivação**, são os Técnicos Superiores da Produção que atribuem maior importância ao contributo do Diretor, talvez por se tratar de uma categoria profissional na base da hierarquia do serviço. Como tal, a perspetiva de progressão na carreira e a necessidade de reconhecimento profissional por parte do Diretor poderão constituir fator explicativo para este valor mais elevado. Os Chefes de Projeto percecionam um contributo relativamente baixo do Diretor no seu grau de motivação. Consta-se que é igualmente esta categoria profissional a que evidencia o mais baixo grau de motivação relativamente ao trabalho que desempenha.

Quanto à **Satisfação** verifica-se uma variância de resultados mais expressiva. Os Desenhadores apresentam-se como a categoria profissional manifestamente mais insatisfeita com a atuação do Diretor do Serviço, contrastando com o elevado grau de satisfação reportado pelos Coordenadores de Projeto. O contacto mais direto entre esta categoria de profissionais com o Diretor contribui certamente para este resultado.

Importa referir que quer a motivação quer a satisfação são influenciados por variáveis internas e externas que importa ter em consideração. A própria natureza do indivíduo – a sua postura perante o trabalho, grau de proatividade, a sua energia interna, entre outros - fomenta a associação entre os fatores intrínsecos e os fatores externos que influenciam o comportamento do mesmo na organização. Consequentemente os resultados podem não refletir apenas as qualidades da liderança, e o perfil do trabalhador nunca poderá ser dissociado da equação liderança=motivação/satisfação. Destacam-se os seguintes valores muito baixos relacionados com o índice motivacional dos Coordenadores de Projeto atribuídos à *valorização de um trabalho de prestígio e status e à importância de responsabilidades acrescidas no trabalho*. Estes são valores de interpretação algo complexa, uma vez tratar-se de colaboradores posicionados no topo da hierarquia do serviço e melhor posicionados para assumir a futura geração de liderança do mesmo.

A realização de entrevistas junto de 2 ou 3 colaboradores representativos de cada categoria profissional em análise seria certamente uma mais-valia para o estudo desenvolvido, permitindo o cabal esclarecimento dos resultados que nem sempre se apresentaram claros nem consistentes.

Limitações e Perspetivas de Investigação Futura

De salientar que esta dissertação contemplou apenas o grau de motivação e satisfação de 20 colaboradores dum universo de cerca de 150 (13%). Sugere-se, pois, o desenvolvimento de estudos de âmbito similar que permitam um entendimento generalizado do Clima Organizacional da empresa, com o objetivo de fazer uma avaliação da relação existente entre colaboradores e as respetivas chefias, perceção relativamente à organização, sentimento de pertença e gestão de carreiras entre outros.

Recomenda-se igualmente implementação, a breve prazo, do Sistema de Gestão de Desempenho integrado no “Plano Estratégico COBA 2020”. Paralelamente deverá a empresa pensar formas alternativas de organização do trabalho, nomeadamente com recurso ao teletrabalho para algumas das atividades de produção, permitindo uma diminuição de custos e o aumento da flexibilidade e motivação dos colaboradores.

Atendendo ainda aos resultados deste estudo, que evidenciou graus de satisfação mais baixos nos aspetos de partilha de informação e de relacionamento interpessoal, importa dar continuidade ao Projeto Comunicacional iniciado em 2017, visando: a) uma aproximação dos colaboradores existentes na várias geografias, fortalecendo o espírito do Grupo; b) a divulgação dos principais desafios vencidos pelo Grupo COBA ao nível dos vários públicos; c) a divulgação célere dos marcos e obras mais relevantes nos quais o Grupo COBA se envolve; d) a criação de uma rede de *networking* facilitadora da partilha de conhecimento e das condições para o desenvolvimento de novas oportunidades; e) o envolvimento dos colaboradores na partilha de informação; f) uma comunicação mais eficientemente entre a gestão de topo, as hierarquias intermédias e os restantes colaboradores.

Independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários são comunicadores e interagem dentro do processo organizativo, mesmo através da comunicação informal, facilitando a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa.

Uma participação otimizada depende do ambiente que lhe é proporcionado. Assim, oferecer um ambiente de trabalho no qual as pessoas se mantenham motivadas, um ambiente que encoraja a comunicação aberta traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas tarefas e funções, e consequentemente para reter o capital humano determinante para o sucesso do projeto organizacional.

V REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oliveira, E. S., & Henninger, I. (2016). O princípio CCO—Comunicação Constitutiva da Organização: abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional. In *Atas do VIII congresso da SOPCOM*, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, 1039-1049.
2. Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
3. Almeida, L. (2013). Dossier Temático - A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA – Revista Científica ESEC. Nº 8 – Comunicação e Ciências Empresariais*. Lisboa, Portugal. www.exedrajournal.com.
4. Alves, L. & Souza, C. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional*. 13 e 14 de agosto de 2015. Rio de Janeiro, Brasil.
5. Azevedo, F. & Carvalho, J. (2014). Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V.N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2 (1), 36-60.
6. Bueno, W.C. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e Estratégias*. Editora Saraiva, São Paulo, Brasil.
7. Bryman, A. (2008). *Social Research Methods (Third Edition)*. New York, Oxford University Press.
8. Caixeiro, C. (2014). Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretor na(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es). *Capítulo III – Liderança*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Évora. Portugal
9. Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Espanha: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Capítulos 2, 3, 4, 5.
10. Carrillo, M.V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. In *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, pp. 71 – 80. Doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2025.
11. Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª ed. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.
12. COBA 2016. *Manual de Funções*, Versão 2016, COBA, S.A.
13. COBA 2017. *Plano Estratégico 2020. Linha Gerais Orientadoras, 2017*.

14. COBA 2017. www.coba.pt ; www.cobagroup.com
15. Costa Sá Silva, M. F. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios -Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria.
16. Coutinho, C. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática*. Editora Almedina, Coimbra, Portugal.
17. Gomes, A. F. (2014). *Influência da Liderança Autêntica na Motivação dos Colaboradores dos Serviços de Saúde*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Tomar, 2014.
18. Hallahan *et al* (2011). Defining Strategic Communication. In *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1: pp. 3 - 35.
19. Hiltrop, J.M (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. In *European Management Journal*, 17: 422 – 430.
20. Lindon, D. *et al* (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. (14ª ed.). Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
21. Lixa, S. (2016). *Fusões e Aquisições Organizacionais. O Lugar da Comunicação Interna*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
22. Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Portugal.
23. Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Coleção “Biblioteca do Gestor”, Volume 5. Actual Editora, Lisboa, Portugal.
24. Moura, L. *et al* (2005). A Mensuração da Motivação dos Funcionários: Um Estudo de Caso. *II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2005*. Rio de Janeiro, Brasil.
25. Neves, A. (1998). *Motivação Para o Trabalho: Dos Conceitos às Aplicações*. 1ª edição. Editora RH. Lisboa, Portugal.
26. Oliveira, I. (2015). *Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA. Estudo de Caso*. Projeto apresentado para obtenção de Grau de Mestre em Gestão, (Executive MBA). ISCTE-IUL Business School. Lisboa, Portugal.

27. Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas. In *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&tlng=pt
28. Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. 1.^a Edição. Lisboa: Editorial Presença.
29. Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Comunicação com especialização em Teorias da Comunicação e da Informação. Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. Braga, Portugal.
30. Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. In *Comunicação e Sociedade*, Vol. 26, 2014, pp. 7 - 13. Doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2021.
31. Silva, S. M. (2016). O Desafio da Comunicação Estratégica nas Instituições de Ensino Superior: Estudo do Papel da Comunicação da Promoção da Sua Missão Social. In *Revista Comunicando*, Vol. 5, Nº 1 – 2016.
32. Sousa, J. P. (2003). *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
33. Teixeira Duarte, L. M. (2014). *Imagem Corporativa Positiva Duradoura: Identidade Corporativa, Estratégias, Comunicação e a sua Importância*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal.
34. Van Riel, C. B.M. & Fombrun, C J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge, New York, United States of America.
35. Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.

ANEXO 1 – Apresentação Sumária da COBA , S.A.

COBA – CONSULTORES DE ENGENHARIA E AMBIENTE

APRESENTAÇÃO



COBA - CONSULTORES DE ENGENHARIA E AMBIENTE, S.A.

Edifício COBA

Av^a 5 de Outubro, 323

1649-011, Lisboa - Portugal

Tel.: (+351) 217925000/21 012 50 00

Fax.: (+351) 21 797 03048

E-mail coba-pt@cobagroup.com

Website www.coba.pt / www.cobagroup.com

NACIONALIDADE: Portuguesa

DATA DE FUNDAÇÃO: 28 de Junho de 1962

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL: 507.826.507

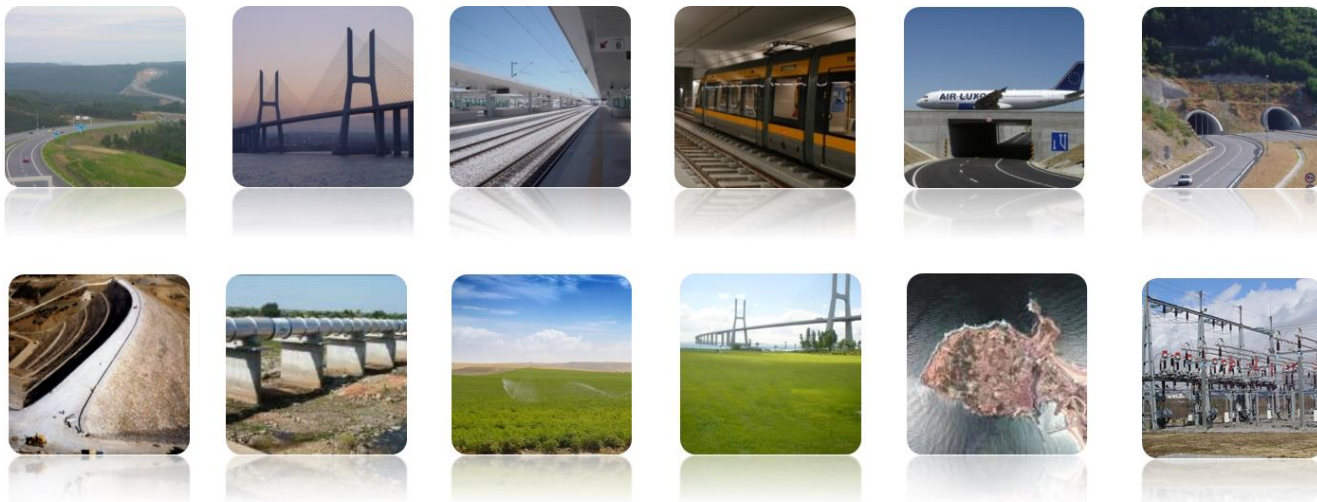
A COBA é uma empresa de Consultores de Engenharia e Ambiente, fundada em 1962.

Os serviços que presta vão desde os estudos de base e de planeamento, de conceção e análise de viabilidade técnica, ambiental e económica, de projeto para construção, bem como da gestão e fiscalização das obras, até ao acompanhamento da operação e observação do seu comportamento.

Para este efeito a COBA conta com a colaboração de equipas pluridisciplinares altamente qualificadas, que cobrem todas as áreas da sua intervenção, nomeadamente da Engenharia Civil – planeamento, geotecnia, estruturas, hidráulica, sanitária –, Engenharia Eletrotécnica e Eletromecânica, Engenharia Ambiental, Engenharia Agronómica, Ciências Naturais e afins, permitindo o desenvolvimento de estudos e projetos com a mais elevada qualidade técnica, numa base integrada e sustentada.

A COBA tem como missão a completa satisfação dos seus clientes pela prestação de serviços de elevada qualidade, dentro dos prazos e dos custos acordados e contribuir para o prestígio da engenharia portuguesa no país e no estrangeiro. A COBA pretende ser uma empresa exemplar pela excelência dos serviços prestados, pela sua independência no mercado onde se insere, pela motivação dos seus colaboradores e com completa autonomia financeira.

COMPETÊNCIAS



A COBA dispõe atualmente de um elevado número de valências e áreas técnicas que permitem a constituição de equipas pluridisciplinares de que resulta numa visão integrada dos empreendimentos, nas seguintes áreas:

Aproveitamentos Hidráulicos:

Barragens de betão, de terra e de enrocamento; Diques e reservatórios; Sistemas de adução; Estruturas hidráulicas;

Produção e Transporte de Energia:

Centrais Hidroelétricas; Sistemas de refrigeração de centrais termoelétricas; Mini-hídricas; Reabilitação, modernização e automação de centrais Hidroelétricas; Subestações; Redes de alta tensão;

Sistemas de Abastecimento de Água e de Águas Residuais e Pluviais:

Captação, adução e distribuição de água; Estações de tratamento de água; Sistemas de drenagem; Estações de tratamento de águas residuais; Estações elevatórias;

Agricultura e Desenvolvimento Rural:

Sistemas de rega e de drenagem; Caminhos rurais; Sistemas de produção; Cartografia e informação de base;

Infraestruturas de Transporte:

Estradas e autoestradas; Caminhos-de-ferro; Estações de mercadorias e de passageiros; Metropolitano; Aeroportos; Pontes e outras obras de arte;

Ambiente:

Estudos de Impacte Ambiental; Gestão e auditoria ambientais; Controle da poluição; Enquadramento paisagístico; Planos de ordenamento; Recuperação de áreas degradadas; Aterros de resíduos;

Estruturas Geotécnicas:

Túneis e cavidades; Taludes naturais e de escavação; Fundações especiais; Molhes; Obras de aterro; Contenção;

Cartografia e Cadastro:

Sistemas de Informação Geográfica (SIG); Cartografia digital; Cartografia temática; Cadastros temáticos; Expropriações;

Controle de Segurança e Reabilitação de Obras:

Auscultação, inspeção e reforço de barragens e de infraestruturas viárias; Instrumentação de obras; Manutenção e exploração de obras.

CAMPOS DE ATIVIDADE



ESTUDOS DE BASE

- Hidrologia
- Geologia e geotecnia
- Sismologia
- Demografia
- Cartografia temática e cadastro
- Cartografia digital
- Pedologia
- Planeamento regional e urbano
- Planeamento de recursos hídricos

ESTUDOS DE VIABILIDADE

- Análise técnica, ambiental e económico-financeira
- Análise de soluções alternativas
- Planos de segurança e saúde

PROJECTOS

- Estudo Prévio, Anteprojecto e Projecto de Execução
- Estudos de Impacte Ambiental
- Revisão de Projectos

ASSESSORIA TÉCNICA À CONSTRUÇÃO

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO E ANÁLISE DE SEGURANÇA DAS OBRAS

ESTUDOS DE REABILITAÇÃO DE OBRAS

INTERNACIONALIZAÇÃO

A história da COBA está intimamente ligada a uma marca de prestígio internacional, tendo desde sempre seguido uma política de, por um lado, ampliar a sua ação e consolidar a sua posição em dado país e, por outro, investigar novos mercados. É com base nesta política que a COBA tem mantido uma grande projeção internacional, com trabalhos realizados em 46 países dos cinco continentes, muitas das vezes em associação com empresas nacionais e/ou estrangeiras.

Europa:

Portugal, Bulgária, Espanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Macedónia, Turquia.

África:

Angola, Argélia, Cabo Verde, Gana, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Guiné-Conacri, República do Congo, Malawi, Marrocos, Moçambique, Namíbia, São Tomé e Príncipe, Sudão do Sul, Senegal, Suazilândia, Tanzânia, Tunísia, Uganda, Zâmbia.

América Latina:

Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, Haiti, Panamá, Perú, República Dominicana, Venezuela.

Ásia / Médio Oriente:

China (Macau); Emiratos Árabes Unidos, Geórgia, Iraque, Paquistão, Jordânia, Omã, Qatar.



RECURSOS HUMANOS

A COBA conta com a colaboração de cerca de 400 trabalhadores em regime permanente, integrando os quadros técnicos superiores e médios e os serviços de apoio. Um número significativo dos seus técnicos tem os graus de Mestrado e de Doutoramento obtidos em Universidades Portuguesas e ou Estrangeiras, com profundos conhecimentos científicos e técnicos e uma longa experiência, formando núcleos de especialistas da empresa.

Assinale-se que a COBA possui quadros que cobrem todas as áreas da sua intervenção, o que lhe permite a realização de projetos complexos e multidisciplinares, tendo em conta as várias vertentes envolvidas, quer sejam de carácter técnico, ambiental, sociológico ou outras.

A estrutura organizacional da COBA é baseada num Conselho de Administração formado pelo Presidente e três Membros.

Conta com 3 Direções Gerais, nomeadamente a Direção Geral de Produção, que engloba 4 serviços técnicos, a Direção Geral Financeira e Administrativa e a Direção Geral Comercial, na dependência da qual se situam a Direção Argélia e a Direção Internacional. Conta ainda com a Direção de Capital Humano e o Conselho Técnico Consultivo.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Fernando Prioste, Presidente
Luís Campos Gusmão, Vice-Presidente
Luís Silva Carvalho, Administrador
Alexandre Portugal, Administrador

DIREÇÃO GERAL DE PRODUÇÃO: António Pereira da Silva, Diretor Geral

Serviços Técnicos:

Diretores:

Vias de Comunicação:	José Cravidão
Recursos Naturais e Equipamentos:	António Pereira da Silva
Geotecnia:	Virgílio Rebelo
Estruturas:	Cristina Costa

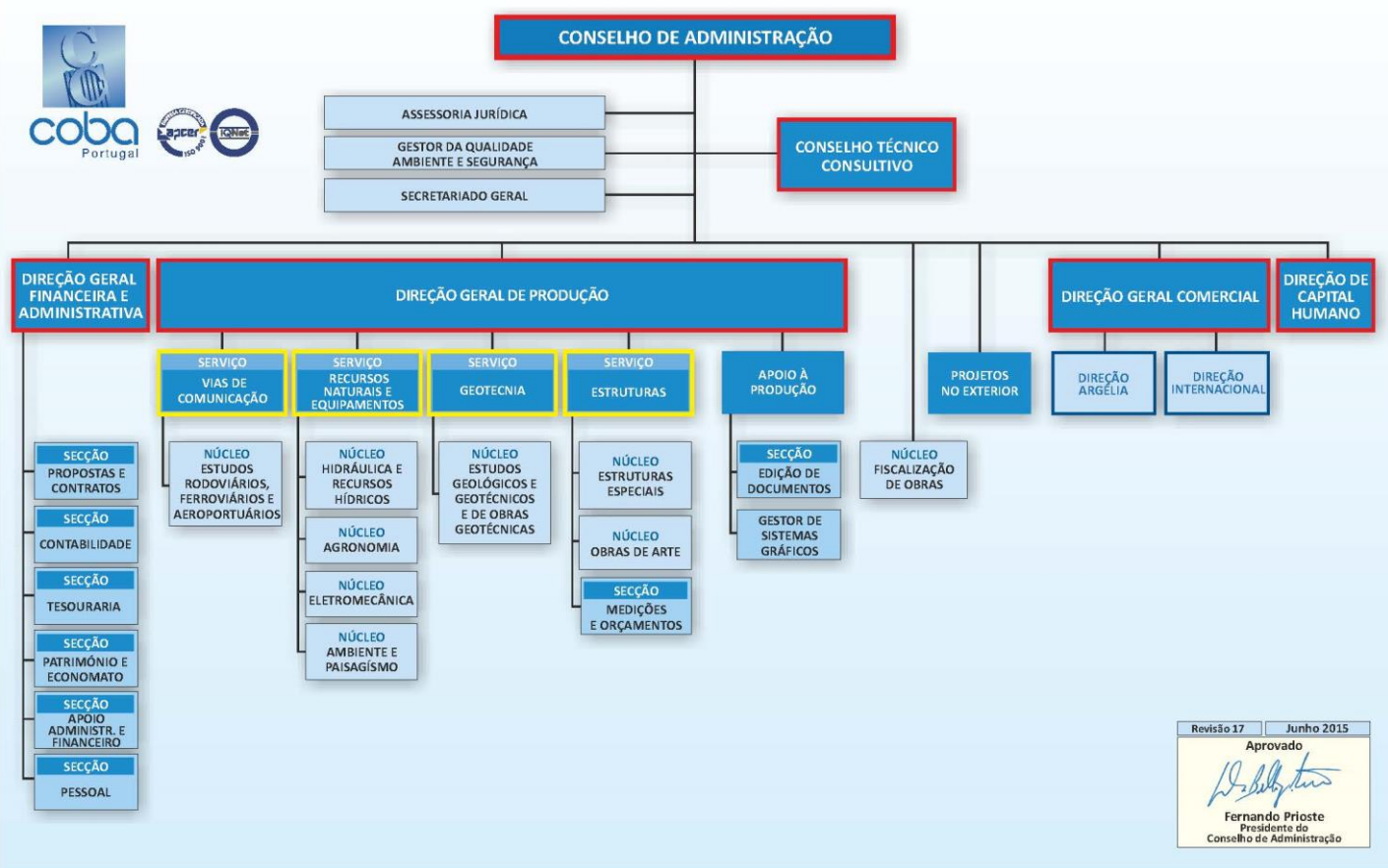
DIREÇÃO GERAL COMERCIAL

Direção Argélia:	Vicente Rodrigues
Direção Internacional:	José Honrado

Na dependência do Conselho de Administração estão:

- Núcleo de Fiscalização de Obras: Rodolfo Borges, Chefe de Núcleo;
- Projetos no Exterior: Luís Gusmão
- Conselho Técnico Consultivo

O R G A N O G R A M A



Revisão 17 | Junho 2015

Aprovado



Fernando Prioste
Presidente do Conselho de Administração

GRUPO COBA

Com escritórios em três continentes e experiência em mais de quarenta países, o Grupo conta com várias empresas correspondendo a especializações funcionais ou a áreas geográficas. A estreita colaboração entre todas as empresas do grupo permite complementar diversas áreas de atividade específicas, disponibilizando o apoio técnico e logístico necessário.



INDICADORES FINANCEIROS

VOLUME DE NEGÓCIOS:		CAPITAL SOCIAL:	ACIONISTAS:
2016:	€ 28.679.149	5.000.000 €	COBA Holdings, S.A. (100%)
2015:	€ 31.590.505		
2014:	€ 27 829 835		
2013:	€ 30 701 983		
2012:	€ 25 693 230		
2011:	€ 28 038 543		
2010:	€ 30 480 952		
2009:	€ 30 237 858		

A QUALIDADE NA EMPRESA

Atenta à sua experiência e à natureza exigente da atividade de projetista, particularmente no que respeita a conhecimentos, capacidade técnica de execução, fiabilidade e manutenção dos padrões de qualidade, a COBA tem vindo a aplicar estes conceitos e procedimentos através da utilização de “Normas de Funcionamento Interno” e da implementação de um Sistema da Qualidade baseado na Norma NP EN ISO 9001:2015.

É detentora do Estatuto de Gestor Geral de Qualidade de Empreendimentos de Construção conferido pela Comissão da Marca Qualidade do Laboratório Nacional de Engenharia Civil, desde 1993, tendo a mais alta classificação em todas as categorias (Obras Hidráulicas, Vias de Comunicação e Edifícios e Monumentos).

Desde o ano 2000 tem o seu Sistema de Garantia da Qualidade certificado pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, o qual foi formalmente implementado no mês de Junho do mesmo ano.

Dado que cada projeto que a COBA realiza é um caso singular, com as suas características próprias, é elaborado, no seu início, o correspondente Plano da Qualidade, para que, para cada estudo ou projeto, seja proporcionada aos diversos intervenientes a informação necessária e pertinente para o seu desenvolvimento específico e seja permitida a realização do controlo de qualidade interno e de auditorias por parte do Cliente.



Certificado
Certificate

NÚMERO 2000/CEP.1315
Number

O Sistema de Gestão da Qualidade da
The Quality Management System of

COBA – CONSULTORES DE ENGENHARIA E AMBIENTE, S.A.

Avenida 5 de Outubro, 323
1649-011 LISBOA
PORTUGAL

implementado na prestação de serviços de consultoria e de elaboração de estudos e projetos nos domínios da engenharia e do ambiente, incluindo estudos preliminares, estudos de viabilidade, programas base, estudos prévios, anteprojetos e projetos de execução; gestão e fiscalização de todo o tipo de obras de engenharia e ambiente, cumpre os requisitos da norma

implemented in the consultancy services, studies and design in the engineering and environmental fields, including preliminary studies, feasibility studies, based programs, previous studies, drafts and executing projects; management and site supervision of all kinds of engineering and environment works, meets the requirements of the standard

NP EN ISO 9001:2015




José Leitão
CEO

Emitido em 2017-02-14
Date of issue
Válido até 2020-02-13
Valid until



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IQNet and

APCER

hereby certify that the organization

COBA – CONSULTORES DE ENGENHARIA E AMBIENTE, S.A.

Avenida 5 de Outubro, 323
1649-011 LISBOA - PORTUGAL

for the following field of activities

Consultancy services, studies and design in the engineering and environmental fields, including preliminary studies, feasibility studies, based programs, previous studies, drafts and executing projects; management and site supervision of all kinds of engineering and environment works

has implemented and maintains a

Quality Management System

Which fulfils the requirements of the following standard

ISO 9001:2015

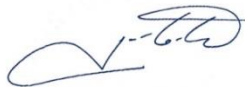
Issued on: 2017-02-14

Validity date: 2020-02-13

Registration Number: PT- 2000/CEP.1315




Michael Drechsel
President of IQNet



José Leitão
APCER CEO



Any additional clarification concerning the scope of this certificate may be obtained by consulting APCER.

IQNet Partners*:

AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium APCER Portugal CCC Cyprus
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia IMNC Mexico Inspecta Certification Finland INTECO Costa Rica
IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland PCBC Poland
Quality Austria Austria RR Russia SIGE Mexico SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia
SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com



LNEC

LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL

MARCA DE QUALIDADE LNEC

CERTIFICADO N.º 08/2017

CERTIFICADO DE QUALIFICAÇÃO DE GESTOR GERAL DA QUALIDADE
de empreendimentos da construção
(Decreto-Lei n.º 310/90)

Com base na avaliação da Secção de Inscrição e Classificação da Comissão da Marca de Qualidade LNEC, atribuo a qualificação de **GESTOR GERAL DA QUALIDADE** de Empreendimentos da Construção à empresa

COBA – Consultores de Engenharia e Ambiente, S.A.

nas seguintes categorias e classes

Edifícios e Património Construído classe 8

Vias de Comunicação, Obras de Urbanização e Outras Infraestruturas classe 8


Obras Hidráulicas classe 8

A presente qualificação é válida até 22 de junho de 2019

Lisboa, 22 de junho de 2017

Comissão da Marca de Qualidade LNEC

O Presidente



(Carlos Pina)

Av. do Brasil 101
1700-066 LISBOA
PORTUGAL
tel. (+351) 21 844 30 00
fax (+351) 21 844 30 11
lnec@lnec.pt
www.lnec.pt



ANEXO 2 – Missão, Visão e Proposta de Valor

Missão

A COBA tem por Missão colocar a engenharia ao serviço dos seus clientes com vista à melhoria da qualidade de vida das pessoas e ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

Visão

Atuando de forma sustentada e com base no desenvolvimento socioprofissional dos seus colaboradores, a COBA pretende ser líder em Portugal.

Proposta de Valor

Ser uma empresa confiável na prestação de serviços de engenharia, no respeito pelas melhores práticas sociais e ambientais e garantindo qualidade e cumprimento dos prazos.



ANEXO 3 – Extrato do Manual de Funções – Diretor de Serviço

MANUAL DE FUNÇÕES

EDIÇÃO 5

15/11/2016

Edição	Data	Elaborado	Aprovado	Descrição
5	15/11/2016	JVC/ACP	FP	Adaptação aos novos Templates do Sistema e atualização das responsabilidades da função de Coordenador de Segurança em Projeto (4.9)

1 GENERALIDADES

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Manual de Funções faz parte integrante da estrutura documental do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (SGQAS) da COBA e complementa tanto o Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança como os Documentos de Processo, os Procedimentos e as Instruções de Trabalho no que respeita à definição das funções e responsabilidades dos colaboradores que gerem, realizam e verificam as atividades que têm influência na qualidade final dos estudos, projetos e serviços de gestão e fiscalização que a COBA fornece, na segurança e saúde no trabalho e nas questões ambientais resultantes destas mesmas atividades.

O Grupo COBA é encabeçado pela COBA Holdings, S.A., empresa que, para além de deter as participações sociais nas diversas empresas que o constituem, lhes presta um conjunto de serviços. Estes serviços partilhados são imprescindíveis para a atividade da COBA, razão pela qual são cobertos, apenas no que à COBA diz respeito, pelo SGQAS. Importa pois que as funções e responsabilidades que estão cometidas à COBA Holdings, que as desempenha em nome e por conta da COBA, estejam convenientemente definidas no presente Manual. Nesse sentido, este documento incorpora nos capítulos 1 a 9 as funções que são desempenhadas diretamente por colaboradores da COBA e no capítulo 10 as funções que são desempenhadas por colaboradores da COBA Holdings.

A COBA encontra-se organizada em diferentes sectores de acordo com o indicado no Organograma em vigor, aprovado pelo Conselho de Administração (CA).

Devido à dimensão da COBA e às diversas direções em que se divide (Produção, Financeira e Administrativa, Comercial e Capital Humano), é indispensável que cada colaborador tenha claramente definidas as suas funções e as correspondentes responsabilidades.

O presente Manual tem assim como objetivo constituir uma compilação das descrições de todas as funções existentes na empresa ou necessárias à prossecução dos seus objetivos e das respetivas responsabilidades, para que seja claro para todos os colaboradores qual a sua função e a forma como devem contribuir para a prossecução dos seus objetivos, dentro dos padrões de qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho que devem ser cumpridos.

A definição de cada função compreende a indicação da sua principal finalidade e a definição das suas responsabilidades e é complementada com a indicação dos requisitos para a função. Esta descrição não tem como objetivo a definição de todas as tarefas que devem ser efetuadas por cada colaborador, no seu dia-a-dia de trabalho, as quais são determinadas pelas respetivas chefias face às necessidades ocorrentes. Pretende, sim, definir as linhas globais de orientação para cada uma das funções existentes na COBA.

O presente Manual é composto por onze secções. Para além da presente secção, de Generalidades, o Manual compreende oito grandes áreas da empresa representadas no Organograma e designadas por: Conselho de Administração, Conselho Técnico Consultivo, Direção Geral Financeira e Administrativa, Direção Geral de Produção,

Direção Geral Comercial, Direção de Capital Humano, Núcleo de Fiscalização de Obras e Núcleo de Projetos no Exterior. O Manual tem ainda uma secção relativa a Outras Funções, nomeadamente a funções transversais a toda a COBA, uma secção relativa às Funções Partilhadas (funções pertencentes à empresa mãe do Grupo, a COBA Holdings, S.A. mas partilhadas pelas empresas do Grupo COBA) e uma secção final com o registo histórico de todas as versões do Manual.

Como se referiu anteriormente, a complementar a definição de cada função são apresentados os requisitos normalmente exigidos para o desempenho da mesma. Por uma questão de simplificação e método, os requisitos exigidos apresentam-se subdivididos em três campos: habilitações literárias gerais, experiência profissional e formação específica / outros requisitos. Dada a natureza específica das suas funções e o modo como são nomeados para os seus cargos, não se apresentam requisitos para as funções dos membros do Conselho de Administração.

Para que cumpra a sua função, deve o presente Manual manter-se permanentemente atualizado, por meio da sua revisão periódica, conforme indicado em 1.2 – Controlo e Gestão do Manual.

1.2 CONTROLO E GESTÃO DO MANUAL

1.2.1 Elaboração e aprovação do Manual

A elaboração do presente Manual é da responsabilidade da Secção Qualidade, Ambiente, Segurança, Documentação e Arquivo (SQASDA), sector pertencente à COBA Holdings, S.A.. A responsabilidade pela sua aprovação é do Presidente do Conselho de Administração.

1.2.2 Distribuição e localização do Manual

Suporte Informático – A distribuição/divulgação do Manual é efetuada através da rede informática (diretoria \\Winshare), onde pode ser consultado, em formato PDF, por todos os colaboradores.

Quando seja feita uma impressão do Manual a partir do ficheiro informático visível para todos os colaboradores na referida diretoria, todas as páginas terão aposta uma marca de água com a indicação de “Cópia Não Controlada”.

Suporte Papel – Em suporte de papel existirá unicamente o documento original, aprovado, o qual estará à responsabilidade da Secção Qualidade, Ambiente, Segurança, Documentação e Arquivo (SQASDA).

Quando sejam necessárias Cópias Controladas em suporte papel, essas cópias serão preparadas e validadas pela SQASDA e terão a indicação de “Cópia Controlada Nº” na folha de rosto, ficando o controlo da sua distribuição e atualização a cargo da SQASDA e o seu arquivo a cargo dos respetivos detentores.

1.2.3 Revisão e estado de atualização do Manual

A revisão deste Manual é efetuada sempre que se justificar, sendo as responsabilidades de reelaboração e reaprovação as mesmas que as indicadas para a elaboração e aprovação.

4.2 DIRETOR DE SERVIÇO

Principal finalidade da função:

Dirigir, planear e coordenar as atividades técnicas e administrativas do Serviço. Gerir os recursos humanos e materiais do Serviço. Colaborar na promoção da empresa. Participação na Direção Geral de Produção (DGP).

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Orientar tecnicamente os colaboradores do Serviço de modo a assegurar a qualidade dos trabalhos e a adoção de critérios ambientais e/ou de segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, nos projetos desenvolvidos pelas equipas de trabalho.
- Estabelecer conjuntamente com os Chefes de Núcleo regras, critérios e metodologias para a elaboração dos estudos e projetos.
- Elaborar o cronograma das atividades do Serviço, com base nos cronogramas dos diversos Núcleos, para planear o seu desenvolvimento face aos recursos necessários e aos prazos estabelecidos. Transmitir o cronograma à Direção Geral de Produção.
- Verificar o desenvolvimento das atividades de modo a zelar pelo cumprimento do cronograma estabelecido e dos prazos previstos, tendo em vista a maximização da rentabilidade do Serviço.

Responsabilidades de gestão e coordenação global da produção

- Participar, ou delegar a participação, nas reuniões periódicas da Direção Geral de Produção, participando ativa e construtivamente nos processos de tomada de decisão quanto à alocação de recursos humanos e materiais da produção.
- Na fase de Propostas, a DGP tem um papel consultivo. O Diretor de Serviço deverá analisar e dar pareceres sobre Propostas que envolvam colaborações multidisciplinares e cujo valor global ultrapasse o montante de €500k. O fecho é uma responsabilidade do CA.
- Numa fase posterior de execução dos projetos, o Diretor de Serviço, enquanto membro da DGP, tem um papel diretivo e de coordenação da Produção.
- O Diretor de Serviço coordena e dirige no plano operacional os meios da Produção.
- Define as prioridades da Produção e consequente alocação de recursos.
- Responsabilidade pela conta de resultados da Produção, incluindo as contas 7000.
- Apoiar o Diretor Geral de Produção na validação com o CA das principais medidas a implementar e projetos a desenvolver.

- O Diretor de Serviço, enquanto membro da DGP, deverá propor os Chefes de Projeto ao CA que validará (ou não) as propostas.

Responsabilidades de gestão de recursos humanos e materiais:

- Propor ao CA a nomeação e a exoneração dos Diretores Adjuntos e dos Chefes de Núcleo do Serviço.
- Propor ao CA a nomeação dos Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto do Serviço.
- Propor ao CA admissões e dispensas de colaboradores do Serviço, de modo a compatibilizar os recursos existentes com as atividades a desenvolver.
- Propor ao CA promoções de modo a premiar o mérito e contribuir para a motivação dos colaboradores do Serviço.
- Determinar a realização de trabalho extraordinário que considere necessário, por forma a poder cumprir o cronograma de trabalhos estabelecido salvaguardando os períodos de descanso previstos na legislação em vigor.
- Estabelecer o plano de férias dos colaboradores do Serviço, com base nos planos de férias elaborados pelos Chefes de Núcleo, de modo a compatibilizar os recursos humanos disponíveis com as atividades a desenvolver.
- Zelar pelo empenho no trabalho, pela disciplina, pelo cumprimento das normas da empresa, por um bom ambiente de trabalho e pela motivação dos colaboradores do Serviço.
- Colaborar nos painéis de entrevistas para seleção do pessoal para o seu Serviço.
- Propor ao Conselho de Administração, com base na identificação das necessidades de formação realizada, a participação dos seus colaboradores em ações de formação.
- Propor a aquisição dos meios materiais necessários para o funcionamento do Serviço (equipamentos, mobiliário, livros e publicações técnicas, software, etc.)
- No caso de projetos multidisciplinares, apoiar os Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto, na formação das equipas de projeto, promovendo a nomeação pelos outros Serviços de técnicos responsáveis pelas respetivas especialidades e a sua mobilização, ou de outros técnicos, de acordo com as necessidades dos projetos.
- Em articulação com o DGP, solicitar, promover e coordenar a participação dos membros do CTC nos projetos em que tal se afigure necessário.
- Em articulação com o DGP, solicitar, promover e coordenar a participação dos membros do CTC em ações de formação.

Responsabilidades administrativas:

- Ter como objetivo a maximização da rentabilidade do Serviço, fruto dos resultados dos projetos no mesmo sediados.
- Acompanhar permanentemente a faturação do Serviço.
- Colaborar com o Diretor Geral Financeiro e Administrativo na execução e revisões ao longo do ano do Orçamento Anual de Faturação da empresa.
- Autorizar subcontratações, propostas pelos seus Diretores Adjuntos, Chefes de Núcleo ou Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto de tarefas de especialidades não cobertas pela empresa.
- Propor ao CA a subcontratação de tarefas que normalmente seriam executadas pelo seu Serviço, quando existam situações de sobrecarga de trabalho que não permitam, internamente, a sua execução atempada.

Responsabilidades de promoção:

- Zelar pela transmissão permanente de uma boa imagem da empresa, nos contatos que ele próprio, os seus Diretores Adjuntos, Chefes de Núcleo, Diretores de Projeto, Coordenadores de Projeto, Chefes de Projeto e os restantes técnicos tiverem com os Clientes.
- Apoiar o CA na divulgação da empresa junto de potenciais Clientes ou na divulgação de novas valências junto de atuais Clientes.
- Apoiar o CA na tomada de decisão quanto à participação em concursos e às necessidades de angariação de novos trabalhos.
- Colaborar na elaboração de propostas para novos trabalhos, nomeando o pessoal encarregue da parte técnica das propostas relativas ao Serviço, zelando pela sua qualidade técnica e pela correta quantificação dos recursos que servirão de base à elaboração da proposta financeira.
- Propor a apresentação de comunicações em congressos e simpósios, como forma de divulgação das capacidades técnicas e científicas da empresa.

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

Requisitos para a função:Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Serviço.

Experiência profissional

- 12 anos de experiência profissional.
- Desejável 5 anos de experiência na área de Produção da empresa, de preferência no Serviço que dirige.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das especialidades cobertas pelo seu Serviço.
- Capacidade de liderança.
- Espírito dinâmico e empreendedor.
- Capacidade de planeamento.
- Capacidade de gestão dos recursos humanos e materiais do seu Serviço.
- Perseverança, persuasão e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.

- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

4.3 CONSULTOR

Principal finalidade da função:

Coadjuvar nas questões técnicas da sua especialidade o Diretor de Serviço a que está afeto, utilizando as suas competências nos domínios específicos desse Serviço e participar na execução das suas atividades.

Definição de responsabilidades:

- Analisar os métodos e práticas relacionados com a execução das atividades do Serviço.
- Recomendar alterações aos métodos, normas e procedimentos existentes, por forma a poder melhorar continuamente o nível técnico dos trabalhos a cargo do Serviço.
- Dar o seu parecer técnico em relação ao desenvolvimento de estudos ou projetos no Serviço e na verificação dos mesmos.
- Participar na formação contínua dos Técnicos do Serviço.
- Coadjuvar o Diretor de Serviço na condução dos estudos e projetos mais complexos, desempenhando as tarefas que lhe forem atribuídas.
- Adotar práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

Requisitos para a função:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Serviço.

Experiência profissional

- 12 anos de experiência profissional.
- Desejável 5 anos de experiência no Serviço em que colabora.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das especialidades do Serviço em que colabora.
- Capacidade de organização e método.
- Elevada ponderação e bom senso.
- Facilidade de comunicação que lhe permita participação na formação contínua dos Técnicos do Serviço.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.

ANEXO 4 – Questionário

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, variante COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA**

**O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e Satisfação dos
Colaboradores**

QUESTIONÁRIO

I – SITUAÇÃO PROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS

1. Núcleo do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos:

Agronomia
Ambiente
Eletromecânica
Hidráulica e Recursos Hídricos
Serviços Comuns ao SRNE

2. Categoria Profissional:

Consultor
Diretor-Adjunto
Chefe de Núcleo
Coordenador de Projeto
Chefe de Projeto
Técnico Superior da Produção
Técnico Auxiliar da Produção
Desenhador

3. Antiguidade:

< 3 anos
3 a 6 anos
7 a 10 anos
11 a 20 anos
21 a 30 anos
> 30 anos

II – LIDERANÇA

1.1 Avaliação das Competências de Gestão:

Por favor pense no Diretor do seu Serviço – enquanto **Gestor** - e identifique a frequência com que adota os comportamentos mencionados a seguir.

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

1. Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico
2. Identifica e antecipa oportunidades de negócio
3. Antecipa problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução
4. Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento
5. Encoraja a apresentação e discussão de pontos de vista
6. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho
7. Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam
8. Estabelece desafios e encoraja/apoia a assumir riscos
9. Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância
10. Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento do Serviço
11. Reconhece os bons desempenhos
12. Dá diretivas claras e define prioridades para o Serviço
13. Fomenta um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam bem
14. Facilita e promove o acesso à informação
15. Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros
16. Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões
17. Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa
18. Dá prioridade à obtenção de resultados
19. Inspira confiança
20. Concebe soluções inovadoras e eficazes
21. Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas
22. Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros
23. Demonstra coerência entre palavras e ações
24. Cumpre os compromissos que assume
25. Distribui o trabalho de acordo com as prioridades operacionais e capacidades individuais
26. Trata os subordinados com respeito
27. Estabelece prazos realistas e avalia os recursos quando planeia
28. Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores

29. Estabelece métodos para medir os resultados
30. Toma decisões em situações de incerteza
31. Identifica necessidades a longo prazo
32. Sabe conciliar os objetivos do seu Serviço com a visão da empresa
33. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado
34. Procura planear trabalho com os outros Serviços da empresa
35. Concede aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objetivos
36. Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente
37. Sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos
38. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas
39. Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo
40. Partilha os sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço (RNE)

1.2 Perfil De Liderança e Cultura Organizacional do Diretor do seu Serviço:

Por favor pense no Diretor do seu Serviço – enquanto **Líder** - e identifique a frequência com que adota os comportamentos mencionados a seguir.

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

1. Mantém o Serviço RNE (Recursos Naturais e Equipamentos) motivado para os resultados
2. Fomenta a coesão e espírito de grupo
3. Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir
5. Procura que os seus subordinados desenvolvam as capacidades e competências profissionais
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias
7. Resolve problemas de forma criativa e inteligente
8. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir
9. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores
10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa
11. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade
12. Estimula as equipas de trabalho para atingir as metas fixadas
13. Planeia estabelecendo prazos realistas e avaliando os recursos necessários
14. Consegue negociar bem envolvendo as partes
15. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas
16. Coordena e controla o processo de trabalho
17. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo
18. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade
19. Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço

20. Pensa em soluções inovadoras e eficazes
21. Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades
22. A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo
23. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista
24. Gere eficazmente a sobrecarga de informação
25. Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância
26. Desafia o “sempre se fez assim”
27. Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade
28. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia
29. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa
30. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço
31. Examina a informação com sentido crítico
32. Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados
33. Demonstra grande motivação pelo seu papel
34. Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos
35. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições
36. Lida bem com situações de mudança
37. Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados

III – MOTIVAÇÃO & SATISFAÇÃO

II.1 Motivação (comportamentos, atitudes e situações que são importantes para si)

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira
2. Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos
3. Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores
4. É importante para si que a remuneração seja adequada à função
5. É essencial para si ter um trabalho seguro
6. É importante para si ter boas condições de trabalho
7. Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado
8. É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas
9. Aprecia o sentimento de estar envolvido
10. Valoriza uma disciplina adequada
11. É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
12. Valoriza um trabalho de prestígio e *status*
13. É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho
14. Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito

15. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho
16. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
17. Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente
18. O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação

II.1 Satisfação com o Diretor do seu Serviço (o seu grau de satisfação em relação à atuação do seu Diretor de Serviço):

Escala: 1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Satisfeito; 4 - Muito Satisfeito

1. Lidera através do exemplo
2. Demonstra empenho no processo de mudança
3. Aceita críticas construtivas
4. Aceita sugestões de melhoria
5. Delega competências e responsabilidade
6. Estimula a iniciativa dos colaboradores
7. Encoraja a confiança mútua e o respeito
8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança
9. Promove ações de formação
10. Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas
11. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa
12. Aptidão da liderança para conduzir o Serviço (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o progresso dos projetos)
13. Aptidão para comunicar

IV – CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Género Feminino Masculino

2. Idade

< 25 anos

26 – 30 anos

31 – 35 anos

36 – 40 anos

41 – 45 anos

46 – 50 anos

51 – 55 anos

56 – 60 anos

> 61 anos

3. Habilitações Literárias Máximas:

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Rosa Meirinhos

From: Fernando Prioste
Sent: 5 de março de 2018 10:44
To: Rosa Meirinhos; Rui Pedro Gomes
Subject: RE: Questionário. Pedido de Autorização para Distribuição

De acordo.

FP

From: Rosa Meirinhos
Sent: 5 de março de 2018 08:42
To: Rui Pedro Gomes <r.gomes@cobagroup.com>; Fernando Prioste <f.prioste@cobagroup.com>
Subject: Questionário. Pedido de Autorização para Distribuição

Bom dia Engº Rui Pedro Gomes / Engº Fernando Prioste,

Ainda a propósito da minha Dissertação de Mestrado, que terá forçosamente de ser entregue até final do mês, preciso ainda de alguma informação empírica que pretendo obter através de questionário distribuído pelos colaboradores do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos da COBA PT.

Como tal, e atendendo ao pouco tempo de que disponho para tratamento e interpretação de dados, venho solicitar a devida autorização para distribuição do presente questionário, cujo *link* de acesso envio para consulta.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczRtk7_GwvNqoarxy8Bv1JVtGDMhWZVx6Z6024BUkFwsQDnQ/viewform

Desde já muito grata.



Angola | Argélia | Brasil | Colômbia | Moçambique | Peru | Portugal

Rosa Cristina S. Meirinhos

Rosa Meirinhos

From: Rui Pedro Gomes
Sent: 5 de março de 2018 11:13
To: Rosa Meirinhos; Fernando Prioste
Subject: RE: Questionário. Pedido de Autorização para Distribuição

Bom dia,

Salvo opinião em contrário, não vejo inconveniente nenhum.

Cumprimentos



Rui Pedro Gomes

Administrador

Av. 5 de Outubro, 323, 1649-011 Lisboa, Portugal

T: (351) 210 125 000 | T: 210 125 005 (Direto)

M: (351) 910 124 669

Angola | Argélia | Brasil | Colômbia | Moçambique | Peru | Portugal

r.gomes@cobagroup.com

www.cobagroup.com

From: Rosa Meirinhos

Sent: 5 de março de 2018 08:42

To: Rui Pedro Gomes <r.gomes@cobagroup.com>; Fernando Prioste <f.prioste@cobagroup.com>

Subject: Questionário. Pedido de Autorização para Distribuição

Bom dia Eng^o Rui Pedro Gomes / Eng^o Fernando Prioste,

Ainda a propósito da minha Dissertação de Mestrado, que terá forçosamente de ser entregue até final do mês, preciso ainda de alguma informação empírica que pretendo obter através de questionário distribuído pelos colaboradores do Serviço de Recursos Naturais e Equipamentos da COBA PT.

Como tal, e atendendo ao pouco tempo de que disponho para tratamento e interpretação de dados, venho solicitar a devida autorização para distribuição do presente questionário, cujo *link* de acesso envio para consulta.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczRtk7_GwvNqoarxy8Bv1JVtGDMhWZVx6Z6024BUkFwsQDnQ/viewform

Desde já muito grata.



Angola | Argélia | Brasil | Colômbia | Moçambique | Peru | Portugal

Rosa Cristina S. Meirinhos

ANEXO 5 – Resultados – Gráficos e Tabelas

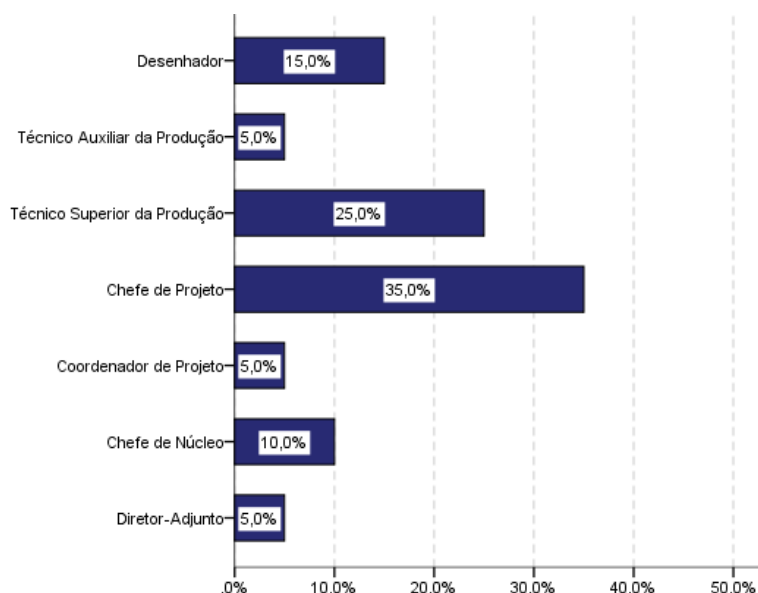
ANEXO 5 - RESULTADOS. GRÁFICOS E QUADROS

A5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Quadro A5.1 – Número de Colaboradores afetos ao Serviço de Hidráulica e Recursos Naturais

Núcleo	Nº de Colaboradores	% do Serviço
Agronomia	4	10,26
Ambiente	4	10,26
Eletromecânica	12	30,77
Hidráulica & Recursos Hídricos	11	28,21
Serviços Comuns (Desenhadores e Técnicos Auxiliares)	8	20,51
TOTAL	39	100,00

Gráfico A5.1 – Percentagem de Respostas Obtidas, de acordo com a Categoria Profissional



A5.2 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

As variáveis utilizadas para avaliar as competências de gestão fazem parte de um grupo relativamente extenso no questionário, motivo pelo qual se optou por apresentar um quadro apenas com as medidas descritivas sumárias para a sua interpretação (média, desvio padrão, variância).

Quadro A5.2 – Avaliação das Competências de Gestão

	Média	Desvio Padrão	Variância
Identifica ações com maior impacto	2,95	,69	,47
Identifica e antecipa oportunidades	2,95	,76	,58
Antecipa problemas e desenvolve planos	2,95	,69	,47

	Média	Desvio Padrão	Variância
Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores	2,50	,83	,68
Encoraja a apresentação e discussão	2,20	,89	,80
Estabelece procedimentos	2,65	,88	,77
Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam	2,40	,75	,57
Estabelece desafios e apoia a assumir riscos	2,50	,83	,68
Articula ideias, argumenta e expressa discordância	3,15	,81	,66
Identifica questões e tendências que influenciam o Serviço	2,95	,69	,47
Reconhece os bons desempenhos	2,85	,75	,56
Dá diretivas e define prioridades para o Serviço	3,00	,65	,42
Fomenta um bom ambiente de trabalho	3,00	,79	,63
Facilita e promove o acesso à informação	2,85	,81	,66
Forma equipas eficazes tendo em conta os membros	2,70	,80	,64
Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões	3,35	,75	,56
Define papéis e responsabilidades dos membros da equipa	3,00	,79	,63
Dá prioridade à obtenção de resultados	3,25	,64	,41
Inspira confiança	3,40	,75	,57
Concebe soluções inovadoras e eficazes	2,95	,89	,79
Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	3,10	,85	,73
Serve de exemplo na atitude de colaboração	3,15	,75	,56
Demonstra coerência entre palavras e ações	3,40	,60	,36
Cumprir os compromissos que assume	3,55	,60	,37
Distribui trabalho de acordo com prioridades operacionais e capacidades individuais	3,05	,76	,58
Trata os subordinados com respeito	3,65	,59	,34
Estabelece prazos realistas e avalia os recursos quando planeia	3,00	,65	,42
Identifica pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores	2,95	,76	,58
Estabelece métodos para medir resultados	2,80	,77	,59
Toma decisões em situações de incerteza	3,35	,67	,45
Identifica necessidades a longo prazo	3,00	,73	,53
Sabe conciliar objetivos de Serviço com visão da empresa	3,25	,72	,51
Fomenta a criatividade e procura valor acrescentado	3,05	,76	,58
Procura planear trabalho com os outros Serviços da empresa	3,15	,67	,45
Concede autonomia para cumprir objetivos	3,15	,81	,66
Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente	2,95	1,00	1,00
Sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não são cumpridos	3,10	,79	,62
Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	3,00	,73	,53
Responde a problemas com flexibilidade e dinamismo	3,10	,64	,41
Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço	2,60	1,05	1,09

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

Após feita a Análise de Componentes Principais deste conjunto de questões, optou-se por sumariar os indicadores 3 dimensões. Assim sendo, considera-se que, na sua essência, este grupo de variáveis mede as Competências Estratégicas, as Competências Funcionais e as Competências Comunicacionais da Gestão.

Quadro A5.3 – Agrupamento das Variáveis de Competências de Gestão

	Média	Desvio Padrão	Variância
Competências Estratégicas	3,06	,62	,38
Competências Funcionais	2,99	,58	,34
Competências Comunicacionais	2,84	,66	,43

A5.3 PERFIL DE LIDERANÇA

Devido, mais uma vez, à pequena dimensão relativa da amostra estudada, também na análise do perfil de liderança existiram variáveis com pouca variabilidade de respostas. À semelhança do ponto anteriormente analisado, também neste se opta por apresentar os dados em tabela para permitir uma leitura mais rápida da informação obtida.

Quadro A5.4 – Análise do Perfil de Liderança

	Média	Desvio Padrão	Variância
Mantém o Serviço RNE motivado para resultados	2,55	,83	,68
Fomenta a coesão e espírito de grupo	2,40	,88	,78
Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados	2,85	,67	,45
Facilita o diálogo e sabe ouvir	2,85	,75	,56
Procura que os subordinados desenvolvam capacidades e competências profissionais	2,90	,79	,62
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	2,80	,83	,69
Resolve problemas de forma criativa e inteligente	3,35	,67	,45
Estabelece objetivos e define planos para os atingir	3,10	,85	,73
Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores	2,75	,85	,72
Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	2,65	,81	,66
Trabalha em situações de mudança e ambiguidade	3,20	,77	,59
Estimula as equipas de trabalho para atingir metas fixadas	2,85	,81	,66
Planeia com prazos realistas e avalia os recursos necessários	2,70	,73	,54
Consegue negociar bem envolvendo as partes	3,15	,75	,56
Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	3,20	,95	,91
Coordena e controla o processo de trabalho	3,15	,75	,56
Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	2,80	,77	,59
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	3,55	,76	,58
Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço	2,95	,83	,68
Pensa em soluções inovadoras e eficazes	3,15	,81	,66
Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	3,10	,91	,83
A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	3,35	,75	,56
Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	2,50	,89	,79
Gere eficazmente a sobrecarga de informação	3,25	,91	,83
Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância	3,25	,91	,83
Desafia o “sempre se fez assim”	2,85	,88	,77
Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade	3,25	,72	,51
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	2,90	,91	,83
Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	2,45	,83	,68
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço	2,70	,92	,85
Examina a informação com sentido crítico	3,50	,69	,47
Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados	2,85	,88	,77
Demonstra grande motivação pelo seu papel	3,40	,82	,67
Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos	3,35	,75	,56
Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	3,30	,92	,85
Lida bem com situações de mudança	3,40	,68	,46
Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados	2,65	,88	,77

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

Após feita a Análise de Componentes Principais deste conjunto de questões, optou-se por sumariar os indicadores 3 dimensões, tendo por base a Teoria dos Motivos de McClelland (1987), nomeadamente as

necessidades de Realização, Afiliação e de Poder. Procurou-se, através da aplicação dos pressupostos adjacentes a esta teoria, procurar as motivações subjacentes à atuação da liderança em estudo.

Quadro A5.5 – Agrupamento das Variáveis de Liderança, segundo McClelland (1987)

	Média	Desvio Padrão	Variância
Realização	3,26	,67	,45
Afiliação	2,73	,68	,46
Poder	2,93	,80	,65

A5.4 - MOTIVAÇÃO

A motivação dos colaboradores foi medida nos seus diversos aspetos, usando a mesma escala de 4 pontos que traduz uma avaliação quanto ao grau de motivação dos inquiridos. Devido à pequena dimensão da amostra existem indicadores com pouca variabilidade de respostas. No entanto, optou-se por considerar a média como boa medida para sumariar a informação recolhida.

Quadro A5.6 – Avaliação do Grau de Motivação dos Colaboradores

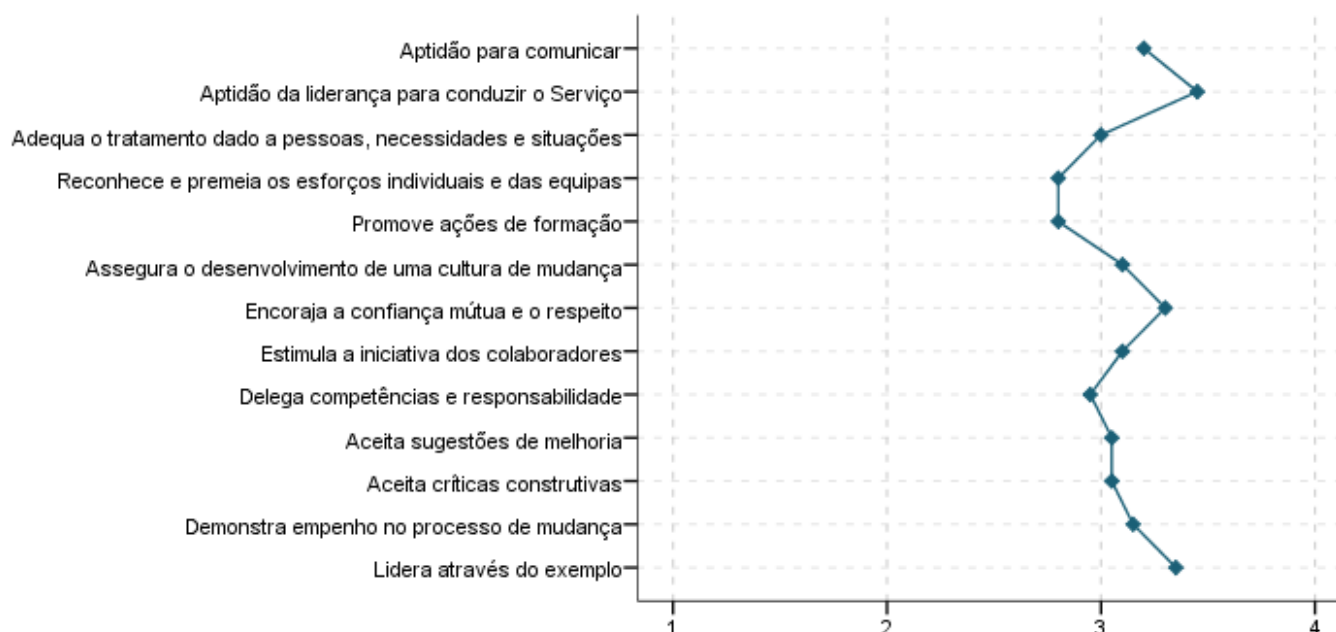
	Média	Desvio Padrão	Variância
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	3,55	,76	,58
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	3,55	,60	,37
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	3,90	,31	,09
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	3,80	,41	,17
É essencial para si ter um trabalho seguro	3,35	,81	,66
É importante para si ter boas condições de trabalho	3,80	,41	,17
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	3,55	,76	,58
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	3,75	,44	,20
Aprecia o sentimento de estar envolvido	3,85	,37	,13
Valoriza uma disciplina adequada	3,50	,69	,47
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	2,85	,93	,87
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i>	2,75	,97	,93
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	3,30	,80	,64
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	3,90	,31	,09
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	3,80	,41	,17
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	3,70	,57	,33
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	3,10	,72	,52
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	2,85	,75	,56

Escala: 1 – Nunca; 2 – Algumas Vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Sempre

A5.5 - SATISFAÇÃO

A satisfação foi um aspeto cujas respostas dos inquiridos obtiveram uma maior variabilidade de respostas, o que aponta para a existência de maior número de respostas diferentes quantos aos aspetos medidos.

Gráfico A5.2 – Análise do Grau de Satisfação dos Colaboradores



Escala: 1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Satisfeito; 4 - Muito Satisfeito

A5.6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se de seguida um quadro-resumo com as variáveis associadas às competências de gestão e de liderança mais e menos perçecionadas pelos inquiridos. Para o efeito consideraram-se como indicadores mínimos os valores abaixo de 2.6 e máximos os valores acima de 3.30 (numa escala de 1 a 4, em que 1 = pontuação mínima e 4 = pontuação máxima).

No que diz respeito à motivação e satisfação, e face à obtenção de médias mais elevadas, considerou-se um intervalo entre 2.75 (mínimo) e 3.70 (máximo), também na mesma escala 1 a 4.

Quadro A5.7 – Resumo das Variáveis Mais / Menos Valorizadas pelos Colaboradores

DIMENSÃO	PERCEÇÃO / AVALIAÇÃO / MOTIVAÇÃO +	PERCEÇÃO / AVALIAÇÃO / MOTIVAÇÃO -
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores
	Inspira confiança	Encoraja a apresentação e discussão
	Demonstra coerência entre palavras e ações	Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam
	Cumpe os compromissos que assume	Estabelece desafios e apoia a assumir riscos
	Trata os subordinados com respeito	Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço
	Toma decisões em situações de incerteza	

DIMENSÃO	PERCEÇÃO / AVALIAÇÃO / MOTIVAÇÃO +	PERCEÇÃO / AVALIAÇÃO / MOTIVAÇÃO -
PERFIL DE LIDERANÇA	Resolve problemas de forma criativa e inteligente	Mantém o Serviço RNE motivado para resultados
	Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	Fomenta a coesão e espírito de grupo
	A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa
	Examina a informação com sentido crítico	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista
	Demonstra grande motivação pelo seu papel	Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa
	Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos	Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados
	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	
	Lida bem com situações de mudança	
MOTIVAÇÃO	Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	É relevante a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
	É importante que a remuneração seja adequada à função	Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i>
	É importante ter boas condições de trabalho	
	É importante ter um trabalho interessante e tarefas variadas	
	Aprecia o sentimento de estar envolvido	
	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	
	É importante ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	
	O Diretor de Serviço desempenha um papel importante no grau de motivação	
	É importante ter um bom relacionamento com os superiores	
SATISFAÇÃO	Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	Promove ações de formação
	Aptidão para comunicar	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas
	Encoraja a confiança mútua e o respeito	Delega competências e responsabilidade
	Lidera através do exemplo	

GRAU DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO EM FUNÇÃO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS

a) Motivação

Analisaram-se os indicadores médios da motivação em função das diferentes categorias profissionais dos inquiridos. Dada a diversidade de indicadores, que impediram uma apresentação gráfica dos resultados, optou-se por apresentar os resultados em forma de quadro a fim de facilitar e agilizar a leitura dos mesmos.

Apresenta-se, de forma isolada, em forma gráfica, a pontuação atribuída ao papel do Diretor na motivação dos colaboradores na generalidade, e a satisfação com o trabalho desempenhado atualmente.

Gráfico A5.3 – Papel do Diretor na Motivação dos Colaboradores, segundo Categorias Profissionais

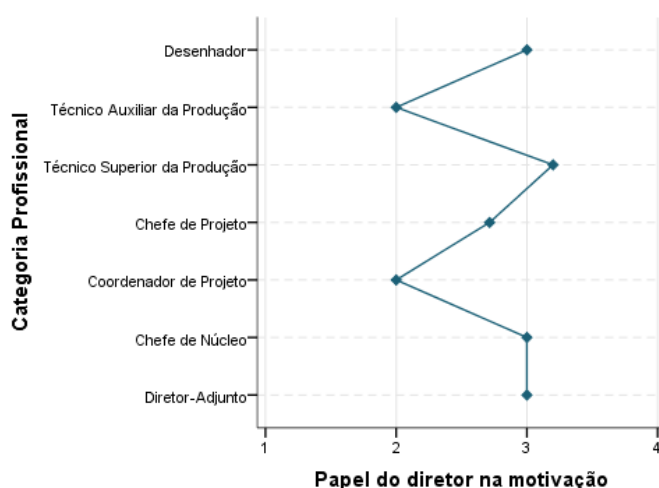
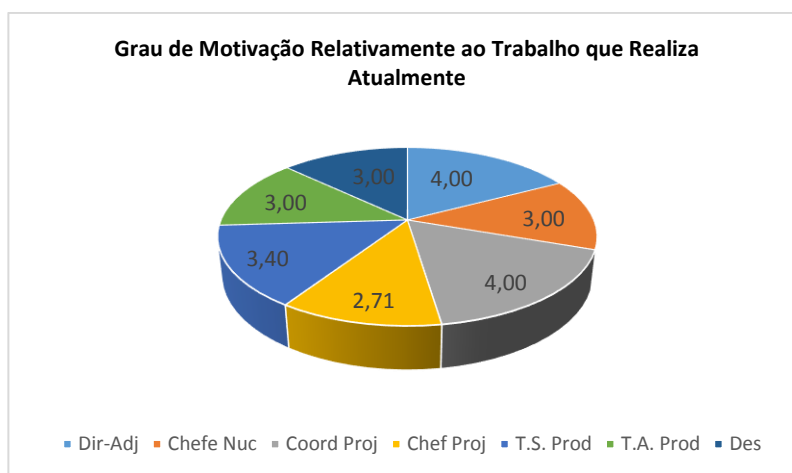


Gráfico A5.4 – Grau de Motivação Relativamente ao Trabalho Realizado, segundo Categoria Profissional

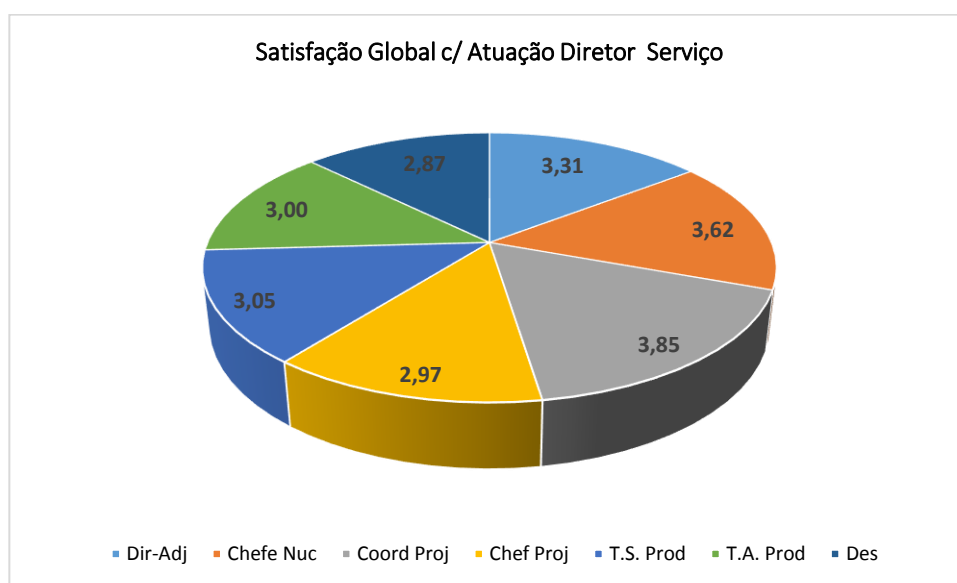


b) Satisfação

A Satisfação foi igualmente analisada em tabela, dado que os indicadores utilizados no questionário foram mais breves do que o conjunto analisado na Motivação, mas a leitura sob esta forma fica mais clara e evidente.

Apresenta-se, de forma isolada, um gráfico com o grau de satisfação global os colaboradores quanto à Atuação do Diretor de Serviço.

Gráfico A5.5 – Satisfação Global dos Colaboradores relativamente à Atuação do Diretor de Serviço, segundo Categoria Profissional



ANEXO 6 – *Outputs* SPSS

ANEXO 6 – OUTPUTS SPSS

Caracterização da Amostra

		N	%
Gênero	Masculino	10	50%
	Feminino	10	50%
Idade	< 25 anos	0	0%
	26 – 30 anos	1	5%
	31 – 35 anos	1	5%
	36 – 40 anos	3	15%
	41 – 45 anos	10	50%
	46 – 50 anos	3	15%
	51 – 55 anos	1	5%
	56 – 60 anos	1	5%
	> 61 anos	0	0%
Habilitações Literárias Máximas	Ensino Secundário	3	15%
	Bacharelato	2	10%
	Licenciatura	5	25%
	Pós-Graduação	3	15%
	Mestrado	4	20%
	Doutoramento	3	15%

		N	%
Núcleo onde Trabalha	Agronomia	1	5%
	Ambiente	2	10%
	Eletromecânica	4	20%
	Hidráulica e Recursos Hídricos	11	55%
	Serviços Comuns ao SRNE	2	10%
Categoria Profissional	Consultor	0	0%
	Diretor-Adjunto	1	5%
	Chefe de Núcleo	2	10%
	Coordenador de Projeto	1	5%
	Chefe de Projeto	7	35%
	Técnico Superior da Produção	5	25%
	Técnico Auxiliar da Produção	1	5%
	Desenhador	3	15%
Antiguidade	< 3 anos	1	5%
	3 a 6 anos	3	15%
	7 a 10 anos	3	15%
	11 a 20 anos	9	45%
	21 a 30 anos	4	20%
	> 30 anos	0	0%

Avaliação de Competências de Gestão

Tabela de comunalidades antes e depois da extração das componentes do perfil de gestão.

Communalities		
	Initial	Extraction
Identifica ações com maior impacto	1,000	,682
Identifica e antecipa oportunidades	1,000	,723
Antecipa problemas e desenvolve planos	1,000	,852
Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores	1,000	,704
Encoraja a apresentação e discussão	1,000	,675
Estabelece procedimentos	1,000	,921
Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam	1,000	,553
Estabelece desafios e apoia a assumir riscos	1,000	,815
Articula ideias, argumenta e expressa discordância	1,000	,619
Identifica questões e tendências que influenciam o Serviço	1,000	,689
Reconhece os bons desempenhos	1,000	,583
Dá diretrizes e define prioridades para o Serviço	1,000	,655
Fomenta um bom ambiente de trabalho	1,000	,742
Facilita e promove o acesso à informação	1,000	,684
Forma equipas eficazes tendo em conta os membros	1,000	,765
Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões	1,000	,673
Define papéis e responsabilidades dos membros da equipa	1,000	,542
Dá prioridade à obtenção de resultados	1,000	,686
Inspira confiança	1,000	,765
Concebe soluções inovadoras e eficazes	1,000	,677
Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	1,000	,212
Serve de exemplo na atitude de colaboração	1,000	,820
Demonstra coerência entre palavras e ações	1,000	,701
Cumprir os compromissos que assume	1,000	,537
Distribui trabalho de acordo com prioridades op e capacidades ind	1,000	,610
Trata os subordinados com respeito	1,000	,594
Estabelece prazos realistas e avalia os recursos qdo planeia	1,000	,610
Identifica pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colab	1,000	,840
Estabelece métodos para medir resultados	1,000	,689
Toma decisões em situações de incerteza	1,000	,625
Identifica necessidades a longo prazo	1,000	,782
Sabe conciliar objetivos de Serviço com visão da empresa	1,000	,854

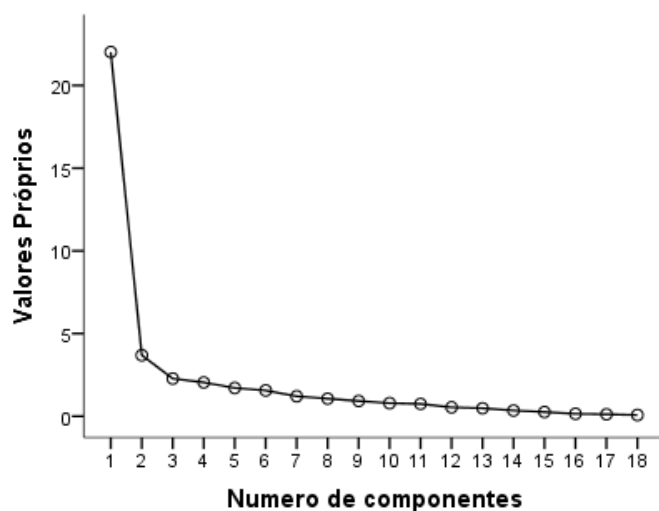
Fomenta a criatividade e procura valor acrescentado	1,000	,819
Procura planejar trabalho com os outros Serviços da empresa	1,000	,693
Concede autonomia para cumprir objetivos	1,000	,806
Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente	1,000	,851
Sabe reorientar o desempenho qdo os objetivos não são cumpridos	1,000	,873
Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	1,000	,812
Responde a problemas com flexibilidade e dinamismo	1,000	,491
Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço	1,000	,760
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Tabela com total de variância explicada pela solução em análise (69,96%) e por cada componente antes e após a rotação.

Nota: Apenas se apresentam os resultados tomando em conta as 18 primeiras componentes da solução inicial.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	22,020	55,050	55,050	22,020	55,050	55,050	11,114	27,784	27,784
2	3,688	9,221	64,271	3,688	9,221	64,271	9,215	23,037	50,822
3	2,275	5,688	69,959	2,275	5,688	69,959	7,655	19,137	69,959
4	2,045	5,112	75,071						
5	1,710	4,276	79,347						
6	1,560	3,899	83,246						
7	1,205	3,013	86,259						
8	1,065	2,662	88,920						
9	,922	2,305	91,225						
10	,792	1,979	93,204						
11	,746	1,864	95,067						
12	,541	1,352	96,420						
13	,486	1,215	97,635						
14	,348	,869	98,503						
15	,258	,646	99,149						
16	,147	,368	99,517						
17	,120	,299	99,816						
18	,074	,184	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Gráfico de análise de valores próprios



Nota: aponta para a extração de 2 componentes. No entanto, para obter alguma diversidade temática de componentes, optou-se pela extração de 3.

Matriz de componentes antes da rotação

Nota: é uma matriz cuja interpretação temática de cada componente é pouco clara, motivo pela qual se irá interpretar e tomar em consideração a matriz após a rotação.

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Identifica necessidades a longo prazo	,881	-,045	-,056
Identifica questões e tendências que influenciam o Serviço	,829	-,001	,050
Estabelece desafios e apoia a assumir riscos	,828	,196	-,302
Concebe soluções inovadoras e eficazes	,819	,034	-,071
Sabe conciliar objetivos de Serviço com visão da empresa	,819	-,252	,347
Antecipa problemas e desenvolve planos	,817	,421	,082
Sabe reorientar o desempenho qdo os objetivos não são cumpridos	,817	-,354	-,282
Procura planejar trabalho com os outros Serviços da empresa	,807	-,133	,155
Identifica pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colab	,806	,295	,321
Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões	,804	-,147	-,066
Demonstra coerência entre palavras e ações	,801	,094	,225
Estabelece métodos para medir resultados	,794	-,227	-,081
Serve de exemplo na atitude de colaboração	,791	,210	,388
Inspira confiança	,785	,346	,169
Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores	,782	,286	,103
Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente	,780	-,458	-,183
Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	,773	-,455	,083
Forma equipas eficazes tendo em conta os membros	,771	,229	-,343
Encoraja a apresentação e discussão	,768	,123	-,264
Facilita e promove o acesso à informação	,751	-,304	-,168
Distribui trabalho de acordo com prioridades op e capacidades ind	,750	,152	,153
Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço	,746	-,418	-,169
Identifica ações com maior impacto	,743	,240	,270
Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam	,741	,058	-,016
Estabelece procedimentos	,740	,328	-,515
Estabelece prazos realistas e avalia os recursos qdo planeia	,738	-,205	-,151
Fomenta um bom ambiente de trabalho	,736	-,202	-,399
Cumprir os compromissos que assume	,718	-,018	-,147
Concede autonomia para cumprir objetivos	,716	-,385	,381
Fomenta a criatividade e procura valor acrescentado	,703	-,562	,100
Identifica e antecipa oportunidades	,689	,456	,203
Responde a problemas com flexibilidade e dinamismo	,678	,148	,097
Trata os subordinados com respeito	,655	,402	-,057
Reconhece os bons desempenhos	,633	,421	,072
Articula ideias, argumenta e expressa discordância	,623	,312	-,366
Dá diretivas e define prioridades para o Serviço	,604	,517	-,150
Toma decisões em situações de incerteza	,603	-,479	,176
Define papéis e responsabilidades dos membros da equipa	,601	-,418	-,083
Dá prioridade à obtenção de resultados	,594	-,078	,572
Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	,444	-,117	-,039
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
a. 3 components extracted.			

Matriz de componentes após rotação.

Nota: O critério de rotação foi o de Varimax, por forma a garantir a independência das componentes entre si pois a rotação é ortogonal.

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Fomenta a criatividade e procura valor acrescentado	,875	,230	,024
Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente	,857	,127	,316
Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	,839	,307	,121
Sabe reorientar o desempenho qdo os objetivos não são cumpridos	,806	,126	,455
Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço	,805	,134	,308
Toma decisões em situações de incerteza	,745	,261	-,044
Concede autonomia para cumprir objetivos	,734	,508	-,092
Facilita e promove o acesso à informação	,720	,187	,362
Define papéis e responsabilidades dos membros da equipa	,708	,108	,172
Sabe conciliar objetivos de Serviço com visão da empresa	,699	,603	,046
Estabelece métodos para medir resultados	,684	,306	,357
Fomenta um bom ambiente de trabalho	,642	,065	,570
Estabelece prazos realistas e avalia os recursos qdo planeia	,634	,235	,390
Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões	,628	,358	,388
Procura planejar trabalho com os outros Serviços da empresa	,609	,517	,235
Identifica necessidades a longo prazo	,598	,454	,466
Identifica questões e tendências que influenciam o Serviço	,526	,515	,384
Concebe soluções inovadoras e eficazes	,498	,442	,483
Cumprir os compromissos que assume	,478	,308	,463
Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	,374	,180	,200
Identifica pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colab	,271	,818	,312
Serve de exemplo na atitude de colaboração	,323	,817	,217
Identifica e antecipa oportunidades	,078	,739	,413
Inspira confiança	,226	,724	,436
Identifica ações com maior impacto	,276	,722	,291
Antecipa problemas e desenvolve planos	,192	,716	,550
Dá prioridade à obtenção de resultados	,411	,703	-,151
Demonstra coerência entre palavras e ações	,427	,661	,286
Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores	,272	,650	,455
Distribui trabalho de acordo com prioridades op e capacidades ind	,353	,608	,340
Reconhece os bons desempenhos	,075	,602	,464
Responde a problemas com flexibilidade e dinamismo	,313	,526	,342
Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam	,428	,445	,414
Estabelece procedimentos	,242	,221	,902
Forma equipas eficazes tendo em conta os membros	,331	,314	,747
Estabelece desafios e apoia a assumir riscos	,390	,360	,730
Articula ideias, argumenta e expressa discordância	,173	,248	,726
Dá diretivas e define prioridades para o Serviço	-,007	,475	,655
Encoraja a apresentação e discussão	,406	,319	,638
Trata os subordinados com respeito	,111	,518	,560
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 14 iterations.			

Tabela com variáveis incluídas em cada componente da avaliação das competências de gestão

Componente	Variáveis incluídas
Competências Estratégicas	Fomenta a criatividade e procura valor acrescentado Transmite o sentido de visão e objetivos de uma forma envolvente Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas Sabe reorientar o desempenho qdo os objetivos não são cumpridos Partilha sucessos e dá visibilidade às equipas do seu Serviço Toma decisões em situações de incerteza Concede autonomia para cumprir objetivos Facilita e promove o acesso à informação Define papéis e responsabilidades dos membros da equipa Sabe conciliar objetivos de Serviço com visão da empresa Estabelece métodos para medir resultados

	<p>Fomenta um bom ambiente de trabalho</p> <p>Estabelece prazos realistas e avalia os recursos qdo planeia</p> <p>Procura, integra e avalia informação antes de tomar decisões</p> <p>Procura planejar trabalho com os outros Serviços da empresa</p> <p>Identifica necessidades a longo prazo</p> <p>Identifica questões e tendências que influenciam o Serviço</p> <p>Concebe soluções inovadoras e eficazes</p> <p>Cumprir os compromissos que assume</p> <p>Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas</p>
Competências Funcionais	<p>Identifica pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colab</p> <p>Serve de exemplo na atitude de colaboração</p> <p>Identifica e antecipa oportunidades</p> <p>Inspira confiança</p> <p>Identifica ações com maior impacto</p> <p>Antecipa problemas e desenvolve planos</p> <p>Dá prioridade à obtenção de resultados</p> <p>Demonstra coerência entre palavras e ações</p> <p>Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores</p> <p>Distribui trabalho de acordo com prioridades op e capacidades ind</p> <p>Reconhece os bons desempenhos</p> <p>Responde a problemas com flexibilidade e dinamismo</p> <p>Envolve os colaboradores nos planos e nas decisões que os afetam</p>
Competências Comunicacionais	<p>Estabelece procedimentos</p> <p>Forma equipas eficazes tendo em conta os membros</p> <p>Estabelece desafios e apoia a assumir riscos</p> <p>Articula ideias, argumenta e expressa discordância</p> <p>Dá diretivas e define prioridades para o Serviço</p> <p>Encoraja a apresentação e discussão</p> <p>Trata os subordinados com respeito</p>

Tabela com valores descritivos das novas variáveis criadas com a análise de componentes principais efetuada.

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Competências Estratégicas	Mean	3,0632	,13823
	Median	2,9474	
	Variance	,382	
	Std. Deviation	,61819	
	Skewness	-,087	,512
	Kurtosis	-,639	,992
Competências Funcionais	Mean	2,9923	,12991
	Median	3,0000	
	Variance	,338	
	Std. Deviation	,58097	
	Skewness	-,047	,512
	Kurtosis	-,537	,992
Competências Comunicacionais	Mean	2,8357	,14667
	Median	2,9286	
	Variance	,430	
	Std. Deviation	,65592	
	Skewness	-,074	,512
	Kurtosis	-,432	,992

Perfil de Liderança

Tabela de comunalidades antes e depois da extração das componentes.

Communalities		
	Initial	Extraction
Mantém o Serviço RNE motivado para resultados	1,000	,737
Fomenta a coesão e espírito de grupo	1,000	,806
Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados	1,000	,804
Facilita o diálogo e sabe ouvir	1,000	,723
Procura que os subordinados desenvolvam capacidades e competências profissionais	1,000	,809
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	1,000	,780
Resolve problemas de forma criativa e inteligente	1,000	,788
Estabelece objetivos e define planos para os atingir	1,000	,688
Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores	1,000	,577
Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	1,000	,577
Trabalha em situações de mudança e ambiguidade	1,000	,789
Estimula as equipas de trabalho para atingir metas fixadas	1,000	,718
Planeia com prazos realistas e avalia os recursos necessários	1,000	,727
Consegue negociar bem envolvendo as partes	1,000	,608
Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1,000	,933
Coordena e controla o processo de trabalho	1,000	,625
Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	1,000	,770
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	1,000	,818
Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço	1,000	,809
Pensa em soluções inovadoras e eficazes	1,000	,753
Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	1,000	,624
A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	1,000	,791
Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	1,000	,814
Gere eficazmente a sobrecarga de informação	1,000	,704
Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância	1,000	,826
Desafia o "sempre se fez assim"	1,000	,576
Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade	1,000	,804
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	1,000	,875
Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	1,000	,915
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço	1,000	,779
Examina a informação com sentido crítico	1,000	,767
Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados	1,000	,835
Demonstra grande motivação pelo seu papel	1,000	,722
Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos	1,000	,726
Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	1,000	,889
Lida bem com situações de mudança	1,000	,914
Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados	1,000	,733
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

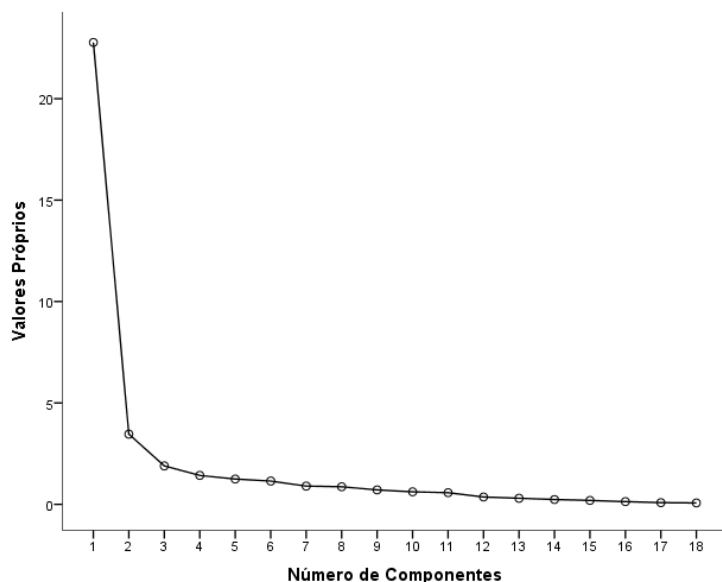
Tabela com total de variância explicada por cada componente. Apenas se apresentam os resultados tomando em conta as 18 primeiras componentes da solução inicial.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	22,775	61,553	61,553	22,775	61,553	61,553	11,904	32,173	32,173
2	3,460	9,353	70,906	3,460	9,353	70,906	10,737	29,019	61,192
3	1,894	5,120	76,026	1,894	5,120	76,026	5,488	14,834	76,026
4	1,427	3,858	79,883						
5	1,247	3,371	83,254						
6	1,148	3,103	86,357						
7	,899	2,430	88,788						
8	,865	2,339	91,127						
9	,712	1,925	93,051						
10	,616	1,665	94,716						
11	,574	1,552	96,268						
12	,362	,978	97,246						
13	,299	,809	98,055						
14	,239	,647	98,702						

15	,192	,520	99,222
16	,134	,361	99,582
17	,084	,228	99,810
18	,070	,190	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Gráfico de análise de valores próprios



Nota: aponta para a extração de 2 componentes. No entanto, para obter alguma diversidade temática de componentes, optou-se pela extração de 3.

Matriz de componentes antes da rotação

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	,879	,109	-,300
Lida bem com situações de mudança	,872	-,387	-,056
Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	,863	,410	-,047
Pensa em soluções inovadoras e eficazes	,856	-,096	,103
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço	,842	,161	,210
Planeia com prazos realistas e avalia os recursos necessários	,827	,057	,201
A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	,825	-,309	,122
Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	,823	-,355	-,293
Trabalha em situações de mudança e ambiguidade	,822	-,257	,217
Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância	,822	-,260	-,287
Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	,822	,288	,107
Estabelece objetivos e define planos para os atingir	,814	-,161	-,011
Demonstra grande motivação pelo seu papel	,805	-,266	,051
Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados	,805	,155	,363
Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade	,801	-,372	,154
Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço	,793	,376	-,194
Procura que os subordinados desenvolvam capacidades e competências profissionais	,791	,357	-,237
Coordena e controla o processo de trabalho	,788	-,018	-,059
Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	,787	-,187	-,528
Examina a informação com sentido crítico	,783	-,390	,036
Resolve problemas de forma criativa e inteligente	,783	-,388	-,157
Facilita o diálogo e sabe ouvir	,783	,325	,072
Mantém o Serviço RNE motivado para resultados	,782	,297	,194
Estimula as equipas de trabalho para atingir metas fixadas	,782	,148	,292

Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	,778	,453	-,058
Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados	,764	,360	-,140
Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos	,759	-,368	,121
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	,754	-,494	,075
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	,743	,260	,400
Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	,740	-,089	,261
Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados	,734	,146	-,524
Gere eficazmente a sobrecarga de informação	,732	-,408	-,045
Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores	,730	,003	-,210
Fomenta a coesão e espírito de grupo	,725	,507	,155
Desafia o "sempre se fez assim"	,661	-,215	,306
Consegue negociar bem envolvendo as partes	,655	,339	-,252
Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	,629	,424	-,028
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
a. 3 components extracted.			

Matriz de componentes após rotação. O critério de rotação foi o de Varimax, por forma a garantir a independência das componentes entre si pois a rotação é ortogonal.

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	,869	,153	,196
Lida bem com situações de mudança	,842	,254	,374
Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade	,832	,296	,156
Examina a informação com sentido crítico	,806	,229	,254
A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	,796	,342	,201
Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos	,793	,260	,169
Trabalha em situações de mudança e ambiguidade	,779	,411	,119
Gere eficazmente a sobrecarga de informação	,766	,156	,304
Resolve problemas de forma criativa e inteligente	,760	,161	,428
Demonstra grande motivação pelo seu papel	,736	,335	,261
Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	,733	,160	,571
Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância	,666	,227	,575
Desafia o "sempre se fez assim"	,661	,372	-,024
Pensa em soluções inovadoras e eficazes	,661	,503	,252
Estabelece objetivos e define planos para os atingir	,653	,391	,331
Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	,614	,492	,061
Coordena e controla o processo de trabalho	,523	,456	,378
Fomenta a coesão e espírito de grupo	,156	,859	,209
Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	,271	,805	,440
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	,399	,787	-,029
Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	,182	,778	,419
Mantém o Serviço RNE motivado para resultados	,352	,763	,178
Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	,365	,750	,272
Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados	,507	,739	,020
Facilita o diálogo e sabe ouvir	,305	,739	,290
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço	,493	,711	,174
Estimula as equipas de trabalho para atingir metas fixadas	,480	,694	,074
Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço	,215	,685	,541
Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	,110	,676	,327
Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados	,220	,675	,478
Procura que os subordinados desenvolvam capacidades e competências profissionais	,217	,655	,577
Planeia com prazos realistas e avalia os recursos necessários	,554	,626	,166
Consegue negociar bem envolvendo as partes	,137	,553	,533
Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados	,265	,370	,793
Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	,536	,170	,785
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	,438	,515	,647
Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores	,435	,381	,493
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 14 iterations.			

Tabela com variáveis incluídas em cada componente da avaliação das competências de liderança

Componente	Variáveis incluídas
Realização	<p>Redige os documentos necessários com clareza e objetividade</p> <p>Lida bem com situações de mudança</p> <p>Estabelece metas a atingir e toma decisões em conformidade</p> <p>Examina a informação com sentido crítico</p> <p>A sua motivação e empenho mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo</p> <p>Avalia o cumprimento das metas fixadas e empenha-se em cumprir prazos</p> <p>Trabalha em situações de mudança e ambiguidade</p> <p>Gere eficazmente a sobrecarga de informação</p> <p>Resolve problemas de forma criativa e inteligente</p> <p>Demonstra grande motivação pelo seu papel</p> <p>Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições</p> <p>Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância</p> <p>Desafia o “sempre se fez assim”</p> <p>Pensa em soluções inovadoras e eficazes</p> <p>Estabelece objetivos e define planos para os atingir</p> <p>Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades</p> <p>Coordena e controla o processo de trabalho</p>
Afiliação	<p>Fomenta a coesão e espírito de grupo</p> <p>Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa</p> <p>Identifica tendências e planeia mudanças necessárias</p> <p>Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista</p> <p>Mantém o Serviço RNE motivado para resultados</p> <p>Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo</p> <p>Planeia as atividades para chegar com eficiência aos resultados</p> <p>Facilita o diálogo e sabe ouvir</p> <p>Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento do Serviço</p> <p>Estimula as equipas de trabalho para atingir metas fixadas</p> <p>Gere eficazmente os conflitos nas equipas de trabalho do Serviço</p> <p>Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa</p> <p>Mostra empatia e preocupação com os seus subordinados</p> <p>Procura que os subordinados desenvolvam capacidades e competências profissionais</p> <p>Planeia com prazos realistas e avalia os recursos necessários</p> <p>Consegue negociar bem envolvendo as partes</p>
Poder	<p>Define e delega áreas de responsabilidade para os subordinados</p> <p>Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas</p> <p>É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia</p> <p>Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores</p>

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Realização	Mean	3,2647	,14945
	Median	3,4118	
	Variance	,447	
	Std. Deviation	,66838	
	Skewness	-,897	,512
	Kurtosis	,042	,992
Afiliação	Mean	2,7344	,15167
	Median	2,5938	
	Variance	,460	
	Std. Deviation	,67828	
	Skewness	,536	,512
	Kurtosis	-,162	,992
Poder	Mean	2,9250	,17964
	Median	3,0000	
	Variance	,645	
	Std. Deviation	,80336	
	Skewness	-,259	,512
	Kurtosis	-,743	,992

Análise da Motivação em Relação às Competências de Gestão

Competências Estratégicas e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,414
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	-0,150
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	-0,198
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	0,052
É essencial para si ter um trabalho seguro	-0,068
É importante para si ter boas condições de trabalho	0,063
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,243
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,393
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,115
Valoriza uma disciplina adequada	-0,163
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	-0,040
Valoriza um trabalho de prestígio e status	0,046
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,348
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	0,079
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,046
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	0,080
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,291
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,617

Competências Funcionais e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,431
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	-0,183
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	-0,163
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	0,095
É essencial para si ter um trabalho seguro	-0,243
É importante para si ter boas condições de trabalho	0,078
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,348
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,227
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,215
Valoriza uma disciplina adequada	-0,111
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	0,005
Valoriza um trabalho de prestígio e status	-0,068
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,430
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	0,131
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,177
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	-0,020
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,662
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,558

Competências Comunicacionais e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,413
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	-0,196
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	-0,197
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	-0,184
É essencial para si ter um trabalho seguro	-0,281
É importante para si ter boas condições de trabalho	-0,128
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,428
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,006
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,045
Valoriza uma disciplina adequada	-0,208
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	-0,079
Valoriza um trabalho de prestígio e status	-0,009
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,302
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	-0,011
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,212
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	-0,159
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,404
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,439

Análise da Motivação em Relação aos Perfis de Liderança

Realização e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,369
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	-0,257
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	0,015
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	0,169
É essencial para si ter um trabalho seguro	-0,328
É importante para si ter boas condições de trabalho	-0,181
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,223
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,193
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,095
Valoriza uma disciplina adequada	-0,215
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	-0,211
Valoriza um trabalho de prestígio e status	-0,055
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,324
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	0,166
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,214
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	-0,138
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,252
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,699

Afiliação e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,436
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	-0,154
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	-0,165
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	0,024
É essencial para si ter um trabalho seguro	-0,109
É importante para si ter boas condições de trabalho	-0,047
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,340
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,227
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,142
Valoriza uma disciplina adequada	-0,088
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	-0,095
Valoriza um trabalho de prestígio e status	-0,107
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,517
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	-0,102
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,071
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	0,021
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,503
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,561

Poder e Motivação

Indicador	Correlação R de Pearson
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	-0,296
Valoriza a frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos	0,008
Valoriza a lealdade da liderança para com os colaboradores	-0,032
É importante para si que a remuneração seja adequada à função	0,152
É essencial para si ter um trabalho seguro	0,083
É importante para si ter boas condições de trabalho	-0,048
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	-0,145
É importante para si ter um trabalho interessante e tarefas variadas	0,240
Aprecia o sentimento de estar envolvido	-0,130
Valoriza uma disciplina adequada	-0,238
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	-0,156
Valoriza um trabalho de prestígio e status	-0,161
É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	-0,454
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	-0,032
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho	-0,008
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	0,034
Sente-se motivado relativamente ao trabalho que realiza atualmente	0,470
O seu Diretor de Serviço desempenha um papel importante no seu grau de motivação	0,640

Análise da Satisfação em Relação às Competências de Gestão

Competências Estratégicas e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,792
Demonstra empenho no processo de mudança	0,570
Aceita críticas construtivas	0,743
Aceita sugestões de melhoria	0,548
Delega competências e responsabilidade	0,617
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,815
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,626
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,671
Promove ações de formação	0,585
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,606
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,758
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,817
Aptidão para comunicar	0,839

Competências Funcionais e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,797
Demonstra empenho no processo de mudança	0,658
Aceita críticas construtivas	0,680
Aceita sugestões de melhoria	0,671
Delega competências e responsabilidade	0,596
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,565
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,605
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,701
Promove ações de formação	0,799
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,713
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,707
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,628
Aptidão para comunicar	0,752

Competências Comunicacionais e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,633
Demonstra empenho no processo de mudança	0,452
Aceita críticas construtivas	0,606
Aceita sugestões de melhoria	0,652
Delega competências e responsabilidade	0,412
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,420
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,680
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,420
Promove ações de formação	0,748
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,693
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,694
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,473
Aptidão para comunicar	0,682

Análise da Satisfação em Relação aos Perfis de Liderança

Realização e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,867
Demonstra empenho no processo de mudança	0,687
Aceita críticas construtivas	0,790
Aceita sugestões de melhoria	0,625
Delega competências e responsabilidade	0,525
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,703
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,641
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,651
Promove ações de formação	0,658
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,477
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,626
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,860
Aptidão para comunicar	0,813

Afiliação e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,786
Demonstra empenho no processo de mudança	0,598
Aceita críticas construtivas	0,794
Aceita sugestões de melhoria	0,807
Delega competências e responsabilidade	0,578
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,631
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,666
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,658
Promove ações de formação	0,651
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,739
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,785
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,645
Aptidão para comunicar	0,859

Poder e Satisfação

Indicador	Correlação R de Pearson
Lidera através do exemplo	0,637
Demonstra empenho no processo de mudança	0,461
Aceita críticas construtivas	0,783
Aceita sugestões de melhoria	0,654
Delega competências e responsabilidade	0,770
Estimula a iniciativa dos colaboradores	0,743
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0,682
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0,515
Promove ações de formação	0,454
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0,593
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	0,787
Aptidão da liderança para conduzir o Serviço	0,709
Aptidão para comunicar	0,830